

## **Coach-valmennuksen ja coaching-menetelmän vaikuttavuus valmennettujen näkökulmasta – Case Certified Coach Training**

Suvi Hietanen

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma  
2012



<p><b>Tekijä tai tekijät</b> Suvi Hietanen</p>	<p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2009</p>
<p><b>Raportin nimi</b> Coach-valmennuksen ja coaching-menetelmän vaikuttavuus valmennettujen näkökulmasta – Case Certified Coach Training</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 59 + 15</p>
<p><b>Opettajat tai ohjaajat</b> Niina Jallinoja</p>	
<p>Coaching on Suomessa vielä melko nuori ilmiö henkilökohtaisen valmentamisen toimintakentässä. Menetelmän käyttöä opettavaa coach-koulutusta on sitäkin ollut tarjolla vasta muutamia vuosia. Johtamistaidon opiston Certified Coach Training -ohjelma on vuodesta 2007 alkaen valmentanut suomalaisia ammattimaiseen coachingiin ja tarjoaa nykyään kansainväliset vaatimukset täyttävää, akkreditoitua valmennusta. Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää kyseisen valmennuksen ja coaching-menetelmän vaikuttavuutta valmennettujen näkökulmasta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin keväällä 2012 pääasiallisesti kyselytutkimuksena, jota tuettiin teemahaastatteluin. Tutkimuksessa oli niin kvantitatiivisia kuin kvalitatiivisiakin piirteitä. Kysely toteutettiin anonymisti verkossa ja haastattelut henkilökohtaisin tapaamisin. Vastauksista muodostuneesta näytteestä johdettiin kuvailevia yhteenvetoja ja opinnäytetarkoituksessa siitä johdettiin myös pidemmälle vietyjä analyyseja.</p> <p>Tutkimuksen myötä Certified Coach Training -valmennuksesta syntyi hyvin voimakas, henkilökohtainen ja positiivinen kuva. Se näyttäisi vaikuttaneen valmennettaviin merkittävästi niin reaktion, oppimisen kuin käyttäytymisen muutoksenkin tasoilla. Puolestaan puhuvat myös esiin nousseet valmennuksen suosittelut ja lukuisat positiiviset adjektiivit niin haastatteluissa kuin kyselyaineistossakin. Keskeinen rooli on selvästi myös kurssin valmentajalla Colin Brettillä, joka sai vuolaita kiitoksia osakseen läpi aineiston. Merkittävä osa kurssin vaikuttavuudesta näyttäisi henkilöityvän häneen. JTO:lla näyttäisi olevan ainakin valmennettujen näkökulmasta erittäin vaikuttava coach-valmennus koulutusohjelmassaan. Kehitettävää kuitenkin vielä löytyy valmennuksen eri osa-alueilta. Coaching menetelmänä on valmennettujen näkökulmasta erittäin vaikuttava, mutta muillekin henkilökohtaisen valmennuksen menetelmille näyttää olevan paikkansa.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Coaching, valmennuksen vaikuttavuus, vaikuttavuuden arviointi</p>	

Degree programme in Business Administration

<p><b>Authors</b> Suvi Hietanen</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2009</p>
<p><b>The title of thesis</b> The effectiveness of coach training and coaching from the trainee's point of view – Case Certified Coach Training</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 59 + 15</p>
<p><b>Supervisor(s)</b> Niina Jallinoja</p>	
<p>Coaching is a relatively young phenomenon in Finland and so are the training programmes providing coaching knowhow. JTO School of Management has trained professional coaches with their internationally accredited Certified Coach Training programme since 2007. In this study the goal has been to discover from the trainee's point of view how effective this training programme and the method itself are.</p> <p>The study was carried out during spring 2012 mostly as an Internet survey. This was supported with some theme interviews. The study has both quantitative and qualitative features. The survey was completely anonymous but the interviews were carried out face to face although the identities of the interviewees are not provided in this thesis report.</p> <p>This study material pictured the Certified Coach Training as a very powerful, personal and positive programme. It has affected the trainees significantly on the levels of reaction, learning and behavior. The large number of recommendations and positive adjectives in the material also speak for themselves. A significant amount of the effectiveness of the training seems to be personified by Colin Brett who runs the training programme.</p> <p>JTO School of Management seems to provide a very effective coach training programme from the trainee's point of view. Coaching was also seen as a very effective method but also other ways of personal development stood for their roles in the development training market in question.</p>	
<p><b>Key words</b> Coaching, effectiveness, training evaluation</p>	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Johtamistaidon opisto ja Certified Coach Training .....	2
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja peittomatriisi .....	2
1.3	Tutkimuksen näkökulma ja viitekehys .....	3
1.4	Tutkimuksessa käytetyt keskeiset käsitteet .....	4
2	Coaching.....	6
2.1	Coaching menetelmänä .....	7
2.2	Coachingin -tapaamisen roolit.....	9
2.3	Coachingin suhteet muihin läheisiin valmennusmenetelmiin.....	10
2.4	Coaching Suomessa .....	12
2.5	Sertifiointi ja akkreditointi.....	13
3	Kirkpatrickin malli .....	14
4	Coachingin vaikuttavuus ja vaikutukset.....	18
4.1	Coachingin vaikuttavuuden tutkimus.....	18
4.2	Coachingin vaikutukset yksilö- ja organisaatiotasolla .....	19
5	Certified Coach Training -ohjelma .....	21
6	Tutkimuksen kuvaus .....	23
6.1	Kyselylomake .....	24
6.2	Tutkimuksen käytännön toteutus .....	27
7	Tutkimuksen tulokset .....	29
7.1	Tietoja kyselyn vastaajista ja haastatelluista .....	29
7.2	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys .....	33
7.3	Valmennukseen hakeutuminen ja odotukset .....	36
7.4	Reaktiot ja tyytyväisyys valmennukseen.....	37
7.5	Oppiminen ja menetelmät .....	41
7.6	Valmennuksen vaikutukset käyttäytymiseen .....	45
7.7	Coachingin vaikuttavuus .....	47
8	Johtopäätökset.....	49
8.1	Tutkimuksen hyödyt eri sidosryhmille ja toimenpidesuosituksiset .....	51
8.2	Jatkotutkimusehdotukset muille tutkijoille ja aiheen tulevaisuus.....	51

8.3 Oppiminen ja kehittyminen opinnäytetyöprosessin aikana .....	52
Lähteet .....	55
Liitteet .....	60
Liite 1. Verkkokysely.....	60
Liite 2. Haastattelun teemat .....	73
Liite 3. Kysymysten 6. ja 7. vastaukset taulukoituina.....	74

# 1 Johdanto

*”Coaching is one of the great gold rushes in the field of leadership development. Indeed ‘thar is gold them hills’ but no one really knows which hills...”*

- Jay Conger, johtamisasiantuntija

Coachingin vertaaminen kultakuumeeseen on osuvaa; valmennusmenetelmän käyttö ja suosio on kasvanut 2000-luvulla nopeasti (Harmaja & Hellbom 2007, 213). Alalla tuntuu olevan myös yhteisymmärrys siitä, että coachingissa on kultaa, mutta hyvin vähän tiedetään mitä lopulta ovat ne suonet, joista tuo kulta kumpuaa.

Coachingista on nopeasti tullut huomattava osa yritysten oppimis- ja kehittämisstrategioita (Joo 2005, 463) ja vuonna 2007 se koettiin kiinnostavimmaksi sekä potentiaalisimmaksi henkilöstön kehittämisen menetelmäksi suomalaisten henkilöstöammattilaisten toimesta (Järvinen & Salojärvi 2007, 18). Coachingin kasvanut suosio on vastaustämän päivän työelämän vaatimuksiin; työssä vaaditaan muun muassa paljon enemmän emotionaalista älykkyyttä ja pehmeitä toimintatapoja kuin aiemmin (Joo 2005, 463). Toinen coachingille suotuinen ilmiö on ollut muutostahdin kasvaminen. Liiketoimintaympäristössä tapahtuvat nopeat muutokset ovat arkipäivää ja coaching on hyvä työkalu muutoksen johtamisessa. Myös johtaminen on jo jonkin aikaa ollut suuntautumas- sa valvonnasta ja käskemisestä tuen ja sparrauksen suuntaan. (Harmaja & Hellbom 2007, 213.)

Niin ikään yhteiskunnassa on vallalla yleinen suuntaus erilaisten neuvojen ja asiantuntijoiden palvelujen vapaampaan käyttämiseen. Omaan itseen, uraan ja hyvinvointiin sijoittamisesta on tullut laajemmin hyväksyttyä ja jopa tavoiteltavaa. (Hirvihuhtha 2006, 12-13.) Coaching sopii aikaamme ja tarpeisiimme myös siksi, että se yhdistää hedelmällisellä tavalla yksilön kehittymisen ja organisaation tavoitteiden saavuttamisen (Räsänen 2007, 15).

## **1.1 Johtamistaidon opisto ja Certified Coach Training**

Johtamistaidon opisto (JTO) on perustettu vuonna 1946 ja sillä on toimipisteitä Kirkkonummella, Jyväskylässä, Tampereella, Vaasassa ja Oulussa. Vuosittain lähes 30 000 johtajaa ja asiantuntijaa noin 2000 yrityksestä ja muusta organisaatiosta käyttää sen palveluita. JTO määrittelee itsensä elinkeinoelämän omaksi kouluttajaksi ja kehittäjäksi. Sen koulutus- ja kehittämispalveluihin kuuluvat mm. alueelliset tutkinnot, avoimet johtamisohjelmat ja yrityskohtainen kehittäminen. Vuonna 2010 Talouselämä -lehti nimesi JTO:n parhaaksi esimiesten kouluttajaksi. (JTO 2011.)

Johtamistaidon opiston ensimmäisestä coaching-koulutuksesta tulee kuluneeksi tänä vuonna viisi vuotta. JTO oli tuolloin suomalaisittain ensimmäisten joukossa järjestämässä coachingiin liittyvää koulutusta (Carlsson & Forssell 2008, 30) ja on sittemmin hankkinut koulutusohjelmilleen kansainvälisen coaching-yhdistyksen, International Coaching Federationin, akkreditoinnit. Tällä hetkellä JTO tarjoaa siis tämän tutkimuksen kohteena olevan englanninkielisen Certified Coach Training -ohjelman lisäksi jatkokoulutusta Certified Coach - Practitioner Programme -valmennuksen muodossa.

Certified Coach Training -ohjelma tarjoaa keskeisen osaamisen ja ymmärryksen ICF:n määrittelemästä yhdestätoista coachingin ydintaidosta ja täyttää koulutukselliset vaatimukset Associate Credentialed Coach (ACC) sertifiointille. Ohjelma koostuu yli 65 koulutustunnista, joilla oppiminen tapahtuu pitkälti henkilökohtaisen kehittymisen kautta ja rakenteellisesti painopiste on tekemisessä pelkän teorian tiedon välittämisen sijaan. Valmennuksen avulla valmennettavan on tarkoitus saada riittävä tietotaito ammatteisena coachina toimimisen aloittamiseksi. (Brett, C. 3.4.2012; JTO 2012a.)

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja peittomatriisi**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää ensisijaisesti sitä, kuinka vaikuttava Johtamistaidon opiston tarjoama Certified Coach Training –ohjelma valmennettavien näkökulmasta on ja toisaalta kuinka vaikuttavana menetelmänä valmennettavat näkevät coachingin. Nämä aiheet muodostavat tämän opinnäytetyön kaksi päätutkimusongelmaa. Näiden päätutkimusongelmien yhteisenä alatutkimusongelmana on kartoittaa ku-

va siitä, millaisia henkilöitä valmennukseen on osallistunut, koska heidän näkökulmansa on tutkimuksen keskiössä.

Taulukko 1. Tutkimuksen peittomatriisi

Tutkimusongelma	Viitekehys	Kyselylomakkeen kysymys	Haastattelun teema	Tulokset
Certified Coach Training -ohjelman vaikuttavuus	3. Kirkpatrick, taso 1: reaktio	3, 9	1d	7.4
	3. Kirkpatrick, taso 2: oppiminen	6-8	1b	7.5
	3. Kirkpatrick, taso 3: käyttäytyminen	4-5	1c	7.6
Coachingin vaikuttavuus	4	10-12	2a-b	7.7
Valmennukseen osallistuneet henkilöt	-	1-2, 13-24	1a, 3a-d	7.1, 7.3

Tutkimuksen peittomatriisissa (taulukko 1) on esitetty tutkimusongelmien yhteydet kyselylomakkeen kysymyksiin, haastattelun teemoihin ja lopulta tutkimuksen tuloksiin.

### 1.3 Tutkimuksen näkökulma ja viitekehys

Tutkimuksen näkökulma on siis vahvasti valmennettavissa, heidän kokemuksissaan ja ajatuksissaan. Näin ollen tavoitteena ei ole ollut niinkään vain objektiivisen vaikuttavuuden arviointi vaan valmennettavien näkökulmasta tehty, osin subjektiivisen tiedon hankinta niin valmennusohjelman kuin menetelmänkin vaikuttavuudesta.

Tutkimuksen viitekehysten ytimen rakentaa valmennuksen vaikuttavuuden mittaamisen klassikko, Kirkpatrickin malli (Santos & Stuart 2003, 28). Mallin juuret juontavat yli 60 vuoden taakse, mutta se on edelleen käyttökelpoinen ja käytetty työkalu. Mallissa valmennusta arvioidaan neljällä tasolla, joiden nimet on tiivistetty yhteen sanaan: reaktio – oppiminen – käyttäytyminen – tulokset (reaction – learning – behavior – results). Jokainen näistä tasoista on yhtä tärkeä ja vaikuttaa aina seuraavan tason tuloksiin.



(Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 21.) Tutkimuksesta on jätetty pois Kirkpatrickin neljän tulokset-tason arviointi sen laajuuden ja monimutkaisuuden vuoksi.

#### **1.4 Tutkimuksessa käytetyt keskeiset käsitteet**

Keskeisiä tutkimuksessa käytettyjä käsitteitä ovat coaching, coach ja coachattava. Olen valinnut nämä englannista lainatut tai johdetut termit suomennettujen valmennus, valmentaja ja valmennettava sijaan, koska näitä suomenkielisiä termejä käytetään tunnetusti myös muissa yhteyksissä. Näin ollen niiden käyttäminen olisi saattanut johtaa väärinkäsityksiin tai epäselvyyksiin. Nimi coaching on vakiintunut tämän henkilöstön kehitysmenetelmän nimeksi Suomessa muutoinkin, mikä näkyy esimerkiksi Suomen Coaching -yhdistyksen nimestä. Kansainvälisesti coachingissa on nähtävissä kaksi eri linjaa, life coaching ja business coaching (Harmaja & Hellbom 2007, 218). Tässä opinäytetyössä keskitytään näistä jälkimmäiseen, työelämäkontekstissa tapahtuvaan business coachingiin.

Välillä nimen business coaching tilalla käytetään termiä leadership coaching, jolloin tavoitteena on erityisesti johtamistaitojen kehittäminen. Toinen paljon käytetty termi on executive coaching, jolloin valmennus on suunnattu ylemmälle johdolle. Vaikka yleisesti puhutaan business coachingista, sopii menetelmä hyvin myös julkisten ja voittoavoittele mattomien organisaatioiden esimiesten ja asiantuntijoiden valmentamiseen. (Räsänen 2007, 17.)

#### **Coaching**

Coaching on valmennusprosessi, jossa valmentaja auttaa asiakasta ottamaan käyttöönsä omia voimavarojaan niin, että hän voi saavuttaa tavoitteensa. Se tähtää valmennettavan yksilön tai organisaation kokonaisvaltaiseen kehitykseen, kasvuun ja tasapainoon parantamalla asiakkaan suorituskykyä ja toimintatapoja. (SCY 2012a.) Menetelmässä keskitytään tulevaisuuden mahdollisuuksiin menneisyyden virheiden sijaan. Valmennussuhdetta on kuvattu mm. vertaamalla coachattavaa kävelemään oppivaan lapseen. Hänen on itse löydettävä keinot ottaa askeleita, eikä niitä kukaan voi hänelle vierestä neuvoa. Coachin tehtävä on toimia tukena ja innoittajana näiden keinojen etsinnässä. (Whitmore 2009, 9-10.)

## **Coach**

Coach on valmennusprosessissa tuki, rinnalla kulkija sekä uudenlaisen ajattelun ja toiminnan haastaja (Romana 2007, 118). Hän voi olla organisaation ulkopuolinen palveluntarjoaja tai joku menetelmään perehtynyt organisaation jäsen. Coachin roolia voi hyödyntää myös johtaja tai esimies, joka haluaa käyttää coachingia alaistensa kehittämiseen. (Hirvihuhta 2006, 7.)

## **Coachattava**

Coachattava on coachingin kohteena oleva valmennettava. Hänen tehtävänsä on nostaa esiin käsiteltävät teemat, tehdä toimintasuunnitelma ja toteuttaa sitä (Romana 207, 118).

## 2 Coaching

Coaching on ollut osa ihmisten käyttäytymistä kautta aikojen, vaikkei menetelmästä tällä nimellä ole aina puhuttukaan. Sitä ovat tietämättään tehneet esimerkiksi lapsiaan tukeneet vanhemmat ja menestyneet auktoriteetit, kuten papit, opettajat ja esimiehet. (Harmaja & Hellbom 2007, 214.) Jotkut näkevät coachingin historian ulottuvan Antiikin filosofeihin, viitaten Sokrateen näkemykseen siitä, että yksilö oppii parhaiten ottaessaan itse vastuun oppimisestaan (NHS Leadership Center 2005, 2). Ensimmäiset varsinaiset viittaukset coachingiin työelämässä esiintyivät kirjallisuudessa 1930-luvulla, jolloin vuorovaikutustaitojen kehittämiseen liittyvä kirjallisuus nousi yleisön suosioon. Ensimmäisiä coachingista tehtyjä tutkimuksia julkaistiin 1950-luvulla, mutta omana suuntauksenaan coaching on alkanut kehittyä vasta 1970-luvulla. Seuraavalla vuosikymmenellä menetelmä alkoi esiintyä yleisemmin bisneskirjallisuudessa ja 1990-luvulla se alkoi levitä konsultointialan yrityksissä, etenkin Yhdysvalloissa. (Virolainen 2010, 20; Harmaja & Hellbom 2007, 215.)

Coachingin laadun turvaamiseksi perustettiin vuonna 1995 kansainvälinen coaching-yhdistys, International Coaching Federation (ICF), joka nykyään mm. tiedottamisen lisäksi vastaa koulutusten akkreditoinneista ja coachien sertifiointista. (Carlsson & Forssell 2008, 29.) Tällä hetkellä ICF:lla on jäseniä ympäri maailmaa yli 21 000 (ICF 2012). Jäsenmäärä on kasvanut vauhdilla, sillä viisi vuotta sitten, vuonna 2007, jäseniä oli noin 13 000. Kaikki coachit eivät kuitenkaan kuulu yhdistykseen, heitä arvioitiin olevan maailmassa kaikkiaan noin 30 000 vuonna 2007. (Virolainen 2010, 16.)

Vuonna 2011 ICF tutki coachingin tunnettuutta. Kyselyyn vastasi 15 000 henkilöä 20 maasta ympäri maailman. Sen mukaan yli puolet, 51 prosenttia vastanneista, oli tietoisia coachingista, heistä 12 prosenttia oli ”erittäin tietoisia” ja loput 39 prosenttia ”jokseenkin tietoisia”. Yleinen tietoisuus kuitenkin vaihteli suuresti eri maiden välillä Etelä-Afrikan korkeasta 92 prosentista Saksan matalaan 20 prosenttiin. Tiedusteltaessa tarkemmin kuitenkin selvisi, että myös lähes puolet niistä vastaajista, jotka olivat ilmaisseet, etteivät olleet tietoisia coachingista, ymmärsivät kuitenkin mistä coachingissa on kyse. (ICF 2011.)

## 2.1 Coaching menetelmänä

Coachingille ei ole olemassa yhtä yksiselitteistä ja yhtenevää määritelmää (Downey 2003, 8), enemmän yhteisymmärrystä näyttääkin löytyvän sille, mitä coaching ei ole. Eri lähteissä coachingia on määritelty kuitenkin seuraavin tavoin:

- ”Coaching on ajatuksia herättävä ja luova yhteistyösuhde, jonka tavoitteena on inspiroida asiakasta hyödyntämään kokonaisvaltaisesti henkilökohtainen ja ammatillinen potentiaalinsa.” (ICF Finland 2012a.)
- ”Coaching on sisäisten ja ulkoisten tavoitteiden saavuttamisen esteiden poistamista, henkilön voimavarojen ja potentiaalinn tunnistamista ja käyttöönottoa. Ohjattava on oman tilanteensa paras asiantuntija. Coach on tässä prosessissa tuki, rinnalla kulkija ja uudelleenlaisen ajattelun ja toiminnan haastaja. Painopiste coachingissa on menneisyyden sijaan nykyhetkessä ja vielä enemmän tulevaisuudessa. Huomio kiinnitetään aiempiin onnistumisiin ja pieniin edistymisaskelisiin, sellaisiin, joita ei itse aina tule edes huomanneeksi.” (Romana 2007, 118.)
- (Johdon) Coaching on kahdenkeskinen väliintulo, jossa keskitytään työhön liittyviin asioihin kuten johtamiskäyttäytymiseen, uuteen tehtävään siirtymiseen tai työstä suoriutumiseen. Painopisteenä on kasvattaa henkilön kykyä käsitellä asioita käyttäen omaa päätöksentekokykyään sen sijaan, että hänelle annettaisiin valmiita vastauksia siitä mitä tehdä. (McDermott, Levenson & Newton 2007, 31.)
- Coaching on tulossuuntautunut toimintatapa, jossa valmentaja eri menetelmiä apunaan käyttäen nopeuttaa ja tehostaa valmennettavan henkilökohtaista kehittymistä ja tavoitteen saavuttamista työelämän kontekstissa. (Parpei 2006, 10.)

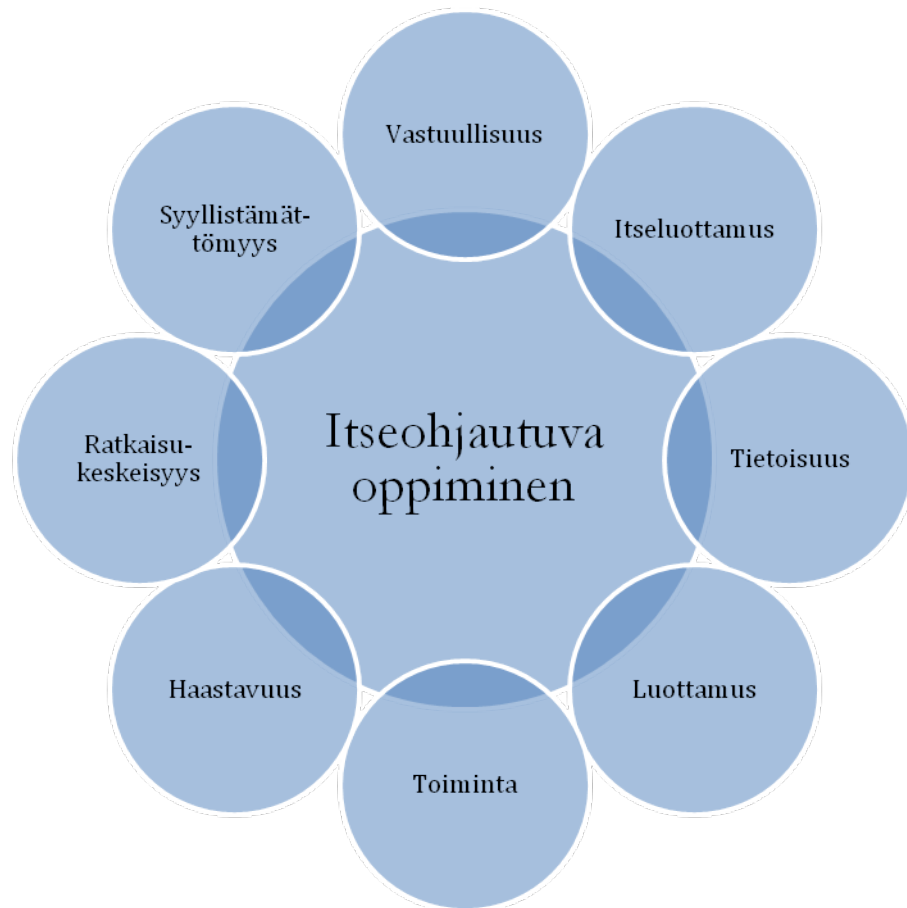
Yleisesti coachingilla tähdätään siis valmennettavan yksilön (tai ryhmän) kokonaisvaltaiseen kehitykseen, kasvuun, tasapainoon ja toiminnan järjeistämiseen. (Luoma & Salojärvi 2007, 31.) Coachingissa on kyse itseohjautuvasta oppimisesta ja käyttäytymisen muutoksesta. Coachin rooli on auttaa ja tukea valmennettavaa kehittymään ihmisenä ja

yksilönä sekä hyödyntämään koko nykyisen ja vielä käyttämättömän potentiaalinsa. Coachattavan tehtävänä on nostaa esiin käsiteltävät teemat, tehdä toimintasuunnitelma ja noudattaa sitä sekä oppia coaching-prosessissa havainnoimaan ja arvioimaan toimintaansa ja muokkaamaan sitä edelleen saavuttaakseen tavoitteensa. Ideaalitulanteessa valmennettava saavuttaa ja myös ylittää omat tavoitteensa auttaen sitä kautta koko organisaatiotaan menestymään. (Romana 2007, 118; Luoma & Salojärvi 2007, 31.)

Coachingin keinoin voidaan pyrkiä myös tehostamaan valmennettavan toimintaa, kehittämään tämän luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä sekä sitouttamaan häntä asetettuihin tavoitteisiin. (Luoma & Salojärvi 2007, 31.) Käytännössä coaching-prosessin tavoitteet liittyvät esimerkiksi seuraaviin teemoihin (Pohjanheimo 2007, 48.):

- oma työrooli, sen vaatimukset sekä roolin selkeyttäminen (kuten tehtävien priorisointi, ajankäyttö, oma hyvinvointi tai esimies- ja asiantuntijaroolien yhteensovittaminen)
- oman työroolin muutos (siirtyminen esimiestehtävään, laajentuva vastuualue tai siirtyminen esimiestehtävästä takaisin asiantuntijaksi)
- erilaiset johtamis- tai asiantuntijatyön vaatimat taidot (neuvottelu- ja vuorovaikutustaidot tai oman työn suunnittelu ja johtaminen, ei kuitenkaan työn ns. substanssialueet)
- yksilön tai ryhmän käyttäytymisen ymmärtäminen
- muutosprosessin toteutus omassa organisaatiossa

Bresser & Wilson (2010, 14) ovat listanneet hyvän coachingin periaatteet, jotka ovat: itseohjautuva oppiminen, vastuullisuus, itseluottamus, tietoisuus, luottamus, toiminta, haastavuus, ratkaisukeskeisyys ja syyllistämättömyys. Kuvio 1 kokoaa nämä elementit yhteen ja kuvaa sen, mistä coachingissa on kyse. Coachin tehtävä on toteuttaa näitä periaatteita kuuntelemisen, kyselemisen ja selkeyttämisen kautta tavoitteiden, strategioiden ja toiminnan puitteissa.



Kuvio 1. Hyvän coachingin periaatteet (Bresser & Wilson 2010, 14)

## 2.2 Coachingin -tapaamisen roolit

Coaching –tapaamisessa on (ryhmä-coachingia lukuun ottamatta) läsnä kaksi henkilöä, coachaaja ja coachattava. Coachin vastuulla on itse prosessi, ajankäyttö, coachattavan keskittymisen pito oikeissa asioissa ja sen varmistaminen, että coachattava asettaa selkeitä tavoitteita sekä strategioita toimintasuunnitelmiseen. Coachattava on vastuussa sisällöstä, siitä mitä coachingissa käsitellään ja mitkä ovat tavoitteet ja strategiat niiden saavuttamiseksi. Myös päätökset ovat siis coachattavan vastuulla. (Bresser & Wilson 2010, 15-16.)

Coachin tehtävä on toimia peilinä ja heijastaa takaisin coachattavan ajatuksia, sanoja ja ideoita saadakseen hänet näkemään ne selvemmin ja pääsemään sitä kautta eteenpäin. Coachattavalla on siis kaikki tarvittava tieto tavoitteiden saavuttamiseksi, coachin tehtävä on auttaa häntä löytämään se. Mikäli coach antaa itsensä ajautua sisällön puolelle

esimerkiksi esittämällä jonkin kysymyksen pelkästään omasta uteliaisuudesta tai antamalla neuvoja, ei enää voida puhua coachingista. (Bresser & Wilson 2010, 16.)

Tässä yhteydessä on kuitenkin huomautettava, että itse tapaamisia tärkeämpää on oikeastaan se, mitä näiden tapaamisten välillä tapahtuu ja mitä coachattava tekee tavoitteena olevien asioiden suhteen (Romana 2007, 118).

### **2.3 Coachingin suhteet muihin läheisiin valmennusmenetelmiin**

Terminä coaching usein toimii sateenvarjona erilaisille psyykkisen valmennuksen menetelmille ja toimintamuodoille. Teknisesti keskeiset henkilökohtaiset valmennusmenetelmät ovat osittain päällekkäisiä ja kirjallisuudessa esitetyt määritelmät toisinaan epä johdonmukaisia tai keskenään ristiriitaisia. Myös eri alojen toimijoilla on ristiriitaisia näkemyksiä menetelmien sisällöistä ja ominaisuuksista. (Parpei 2008, 25; Parpei 2006, 13.) Kaikkiin henkilökohtaisiin valmennusmenetelmiin sisältyy kuitenkin ajatus yksilöllisestä tai yhteisöllisestä inhimillisestä kasvusta. Keskeistä on ohjattavan tietoisuuden kehittäminen, niin itsestään kuin ympäristöstäänkin, ja moniin menetelmiin sisältyy lisäksi tukemista, kannustamista ja tavoitteellisuutta. (Luoma & Salojärvi 2007, 26.) Keskeisiä coachingin lähimenetelmiä ovat työnohjaus, mentorointi, konsultointi ja terapia.

#### **Työnohjaus**

Työnohjauksen ja coachingin yhteisiä piirteitä ovat Parpein (2008, 28) mukaan menetelmien kehittämisorientaatio ja valmennettavan oppimisprosessi. Merkityksellisenä erona hän puolestaan näkee olevan suhtautumisen prosessin sisältöön: työnohjaus keskittyy ennaltaehkäisemään tai ratkomaan ongelmia, coaching taas tähtää suoritusten ja tulosten parantamiseen. Niin ikään menetelmien lähtökohdat ovat erilaiset: coachingin juuret löytyvät urheiluvalmennuksesta ja liike-elämästä, työnohjauksen taas enemmän auttamistyön ja psykoterapian maailmasta (Räsänen 2007, 18). Työnohjausprosessi on yleensä myös paljon coaching-prosessia pidempi, se kestää tavallisesti yhdestä kolmeen vuoteen (Viitala 2009, 193).

### **Mentorointi**

Mentoroinnissa kokeneempi mentori tukee vähemmän kokenutta mentoroitavaa, eli aktoria. Menetelmässä ei ole välttämättä ajatuksena antaa valmiita ohjeita, vaan valmennettavan on tarkoitus löytää toimintatavat itse ohjaajansa avulla. Myös riittävän luottamuksen saavuttaminen on mentoroinnin onnistumisen kannalta keskeisessä asemassa. (Viitala 2009, 193.) Nämä asiat toistuvat vahvasti myös coachingissa. Perryn ja Skiffingtonin (2000, 18) mukaan menetelmiä erottaa kuitenkin se, että mentoroinnissa perustana on muiden kokemus, kun taas coachingissa sen muodostaa yksilön omat mahdollisuudet. Osapuolten välinen suhde on myös usein hierarkkinen molempien työskennellessä samassa organisaatiossa. Mentoroinnissa tavoitteet ovat niin ikään löyhemmät verrattuna coachingiin, jossa ne määritellään jo prosessin alkaessa melko tarkasti (Hirvihulta 2006, 16.)

### **Konsultointi**

Konsultoinnissa konsultti yleensä arvioi asiakkaan toimintaa löytääkseen ongelmakohdat, jonka jälkeen hän neuvoo kuinka asiakas voi hyödyntää hänen ratkaisujaan tulosten paranemiseksi. Coachingissa taas asiakas on se, joka kertoo, mitä haluaa työstää ja miksi. Hän päättää myös omat tavoitteensa ja keinot niiden saavuttamiseksi. Tällöin prosessi lähtee valmennettavasta itsestään ja ero konsultointiin on merkittävä. (Carlsson & Forssell 2008, 40; Evers, Brouwers & Tomic 2006, 174.)

### **Terapia**

Coachingin ja terapian keskeinen ero on siinä, että terapiassa keskitytään asiakkaan ”parantamiseen”. Oletus siis on, että asiakas ei ole terve tai ei pysty omin avuin selviytymään ongelmatilanteestaan. Coachingissa taas perusolettamus on, että asiakas ei ole sairas ja että hänellä itsellään on kaikki tarvittavat voimavarat tavoitteidensa saavuttamiseen, joiden käyttöä vain tehostetaan valmennuksen avulla. (Carlsson & Forssell 2008, 42.) Yhteistä menetelmille on kuitenkin se, että molemmissa pyritään lisäämään joustavuutta ja tietoisuutta sekä auttamaan asiakasta pääsemään välittömän tai automaattisen kokemuksen yläpuolelle, jolloin toimintavapaus lisääntyy (Räsänen 2007, 18). Menetelmällisesti coaching on lainannut kognitiiviselta psykoterapialta piirteitä valmennuksessa käytävään dialogiin (Parppei 2006, 16).



Taulukko 2. Coachingin ja lähimenetelmien yhtäläisyyksiä ja eroja (Parpei 2006, 16.)

	Coaching	Työnohjaus	Mentorointi	Konsultointi	Terapia
Konkreettinen tavoite ja mitattavat tulokset	kyllä	toisinaan	toisinaan	kyllä	toisinaan
Yksilön kehitysmisorientaatio	kyllä	toisinaan	kyllä	ei	ei
Dialoginen	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä
Vetäjä asiantuntijana	ei	toisinaan	kyllä	kyllä	kyllä
Asiakas asiantuntijana	kyllä	toisinaan	toisinaan	ei	ei
Sairauden tai ongelman hoito	ei	ei	ei	ei	kyllä
Neuvoja/ohjeita antava	ei	toisinaan	kyllä	kyllä	toisinaan
Prosessia fasilitoiva	kyllä	kyllä	kyllä	ei	toisinaan
Systemaattinen rakenne	kyllä	ei	ei	toisinaan	toisinaan

Taulukkoon 2 on vielä suuntaa antavasti koottu eri menetelmien ominaisuuksia, yhtäläisyyksiä ja eroja. Näkemykset yksittäisistä menetelmien ominaisuuksista voivat siis ristiriitaisuuksista johtuen vaihdella lähteestä riippuen tässä esitetyistä. (Parpei 2006, 17.)

## 2.4 Coaching Suomessa

Suomessa coaching-toimiala on varsin uusi, sen voidaan katsoa kehittyneen vasta 2000-luvulla. Ensimmäistä kertaa ala järjestäytyi vuonna 2004, kun Suomen Coaching-yhdistys perustettiin (SCY 2012b). Coachingin alkutaivalta Suomessa on värittänyt kirjava tarjonta valmennuksia, joita on markkinoitu coachingina, mutta joiden metodit ovat muistuttaneet enemmän esimerkiksi businesskonsultointia kuin coachingia. Coaching-yhdistyksen perustamisella haluttiin vastata myös tähän ongelmaan. (Carlsson & Forssell 2008, 29.)

Vuonna 2007 perustettiin kansainvälisen kattojärjestön International Coach Federationin (ICF) alle ICF Finland, jonka kautta maahan on tuotu kansainvälinen sertifiointi ja akkreditointi. (ICF Finland 2012a). Samana vuonna Suomessa järjestettiin myös ensimmäinen eurooppalainen coaching-konferenssi (Carlsson & Forssell 2008, 29). Useisiin suomalaisyrityksiin ensimmäiset coachit tulivat kuitenkin ulkomaisten palveluntuottajien kautta esimerkiksi kansainvälisten, yritysten konserninlaajuisten coaching-projektien myötä (Carlsson & Forssell 2008, 30).

Myös coaching-koulutus maassa on nuorta, vuonna 2007 Suomessa ei vielä toiminut yhtään ICF:n akkreditoimaa coach-ohjelmaa (Harmaja & Hellbom 2007, 225-226.), mutta Business Coaching Institute oli aloittanut coach-koulutuksen 2006 ja JTO oman sa 2007 (Carlsson & Forssell 2008, 30). Tällä hetkellä akkreditoitua coach-koulutusta tarjoaa jo kuusi eri tahoa (ICF Finland 2012b).

## **2.5 Sertifiointi ja akkreditointi**

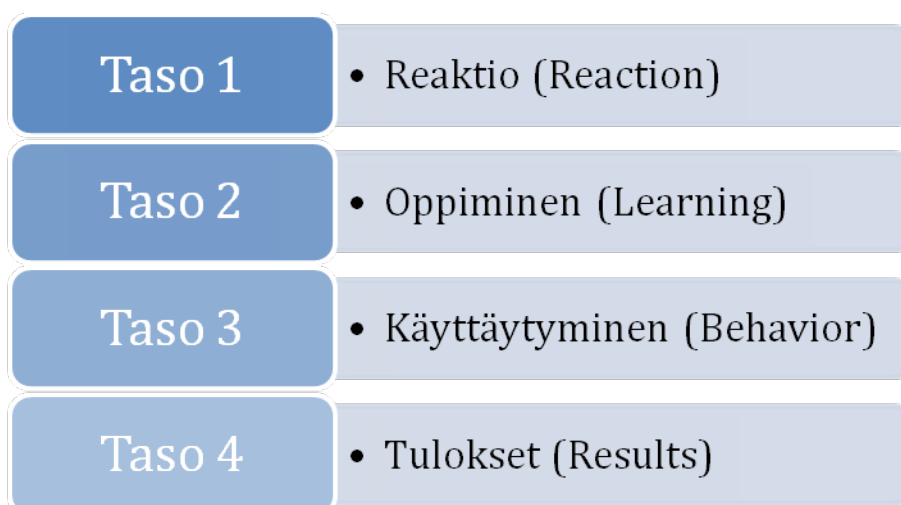
ICF:n sertifiointijärjestelmä perustuu kolmeen tasoon: ACC (Associate Certified Coach), PCC (Professional Certified Coach) ja MCC (Master Certified Coach). Näistä ACC on aloitustaso, johon vaaditaan 100 tuntia coaching-asiakastyötä ja 60 tuntia Coach Specific -koulutusta. PCC taas on ammattimainen perustaso, johon vaaditaan 750 tuntia coachingia sekä 125 tuntia koulutusta. MCC-tasolla coachingia on täytynyt opiskella 200 tuntia ja tehdä 2500 tuntia coaching-asiakastyötä. Sertifiointin hakijan on dokumentoitava coach-koulutustunnit sekä -asiakastunnit ICF:n ohjeistuksen mukaan. Sertifiointi on voimassa kolme vuotta kerrallaan ja sen uusimiseen edellytetään näyttöä ammattitaidon ylläpidosta ja kehittämisestä. (ICF Finland 2012c.)

ICF ei itse järjestä koulutuksia, vaan akkreditoi koulutusohjelmia puolueettomasti ympäri maailman. Järjestön tiukkoja kriteerejä seurataan ja ICF on hakemassa sertifiointi-  
leen ISO-standardia. Akkreditoitua koulutusohjelmia on listattu ICF:n Internet-sivuilla. (ICF Finland 2012c.)

### 3 Kirkpatrickin malli

Kun tutustuu valmennuksen vaikuttavuutta käsittelevään kirjallisuuteen, tulee väistämättä törmänneeksi Kirkpatrickin nelivaiheiseen malliin. Se on muodostunut alansa klassikoksi, ”supermalliksi”, ja on kaikkein eniten käytetty valmennusten arvioinnin pohjana (Abernathy 1999, 19; Santos & Stuart 2003, 28).

Malli pohjautuu Donald L. Kirkpatrickin jo 1959 Yhdysvalloissa julkaisemiin neljään artikkeliin (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2009). Se perustuu neljään eri tasoon, joiden sisältö on kukin tiivistetty yhteen sanaan kuten kuvio 2 esittää: reaktio – oppiminen – käyttäytyminen – tulokset (reaction – learning – behavior – results). Jokainen näistä tasoista on yhtä tärkeä ja vaikuttaa aina seuraavaan tasoon. Tasolla yksi arvioidaan nimensä mukaan sitä, kuinka osallistujat reagoivat valmennukseen, toisin sanoen asiakas-tyytyväisyyttä. Negatiivinen reaktio tällä tasolla ei todennäköisesti johda oppimiseen seuraavalla tasolla. Toisella tasolla siis mitataan oppimista. Sitä on tapahtunut, mikäli osallistujien asenteet ovat muuttuneet, heidän tietonsa ovat kasvaneet tai heidän taitonsa ovat kehittyneet. Yksi tai enemmän näistä muutoksista täytyy tapahtua, jotta taas käyttäytyminen voisi muuttua. Tasolla kolme arvioidaankin muutosta osallistujien käyttäytymisessä valmennuksen seurauksena. Neljännellä tasolla mitataan valmennuksen vaikutusta, eli tuloksia organisaation ja työyhteisön näkökulmasta. Vaikuttavuuden arviointi vaikeutuu ja tulee työläämmäksi taso tasolta. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 21-25.)



Kuvio 2. Kirkpatrickin mallin neljä tasoa (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 21)

Mallin ensimmäisellä tasolla siis arvioidaan osallistuneiden välitöntä reaktiota valmennukseen. Tämän reaktion arviointi on Kirkpatrickin mukaan sama kuin asiakastytyvyyden mittaaminen. Valmennuksen vaikuttavuuden kannalta on olennaista, että osallistujien reaktiot ovat positiivisia, jotta he ovat myös motivoituneita oppimaan. Tämän tason arvioinnilla saadaan myös arvokasta palautetta valmennuksesta, jonka perusteella sitä voidaan jatkossa kehittää, sekä kvantitatiivista tietoa, jota esittää esimerkiksi valmennuksesta kiinnostuneelle johdolle. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 27.) Tyypillisesti reaktiota mitataan täytettävillä lomakkeilla valmennuksen päätyttyä, mutta kokee neet valmentajat arvioivat niitä kokemuksellaan jo valmennuksen alusta alkaen tehden tarvittaessa muutoksia onnistumisen takaamiseksi (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2005, 60).

Siinä missä positiivinen reaktio on edellytyksenä motivaatiolle oppia, on oppiminen edellytyksenä sille, että käytös voisi muuttua. Valmennusohjelmassa osallistujille voi opettaa tietoja, taitoja ja asenteita. Mallin toisella tasolla arvioidaan, onko tätä oppimista tapahtunut yhden tai useamman osalta. Kirkpatrickin mukaan osaamista tulee mitata ennen ja jälkeen valmennuksen. Tiedon ja asenteiden mittaamiseen hän suosittaa ”kynä ja paperi”-testiä, mutta taitojen mittaamiseen konkreettista tekemistä. Mahdollisuuksien mukaan arvioinnissa tulisi käyttää valmentamatonta kontrolliryhmää tältä tasolta alkaen, jotta valmennuksen vaikutukset voitaisiin erottaa muusta kehitymisestä. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 42-43.)

Ensimmäisen ja toisen tason arvioinnit voidaan tehdä heti valmennuksen päätyttyä, mutta kolmannella tasolla mitattava käyttäytymisen muutos vaatii aikaa tapahtuakseen. Sopivan arviointiajankohdan määrittäminen on haastavaa, koska on lähes mahdotonta ennustaa, koska muutos käyttäytymisessä tapahtuu. Kirkpatrickin mukaan onnistuakseen tämän tason arvioinnissa muutokselle pitääkin maltaa antaa aikaa tapahtua. Käyttäytymistä pitäisi myös arvioida mahdollisuuksien mukaan ennen ja jälkeen valmennuksen. Käytännössä tämä tapahtuu haastatteleamalla valmennettavia ja/tai heidän lähiesimiehiään, alaisiaan tai muita henkilöitä, jotka usein seuraavat valmennettavien toimintaa. Arviointia kannattaa tehdä myös useampaan kertaan, koska muutoksen tapahtumisen aikataulu ei ole ennustettavissa ja joskus käy myös niin, että valmennettava ensin

muuttaa käytöstään, mutta palaa pian syystä tai toisesta vanhoihin tapoihinsa. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 52-53, 59.)

Valmennettavan organisaation kannalta viimeisen, neljännen tason arviointi on kaikkein kiinnostavinta. Se on myös tasoista kaikkein haastavin. Joskus valmennuksen taloudellinen hyöty on helposti osoitettavissa. Esimerkiksi myynnin henkilöstön valmentaminen voi näkyä suoraan parantuneena myyntinä. Usein suoran numeerisen hyödyn osoittaminen on kuitenkin vaikeaa tai lähes mahdotonta. Tämän tason arviointi muistuttaa vahvasti edellisen tason käytäntöä. Myös näille tuloksille täytyy antaa aikaa syntyä, arviointia tulisi tehdä ennen sekä jälkeen valmennuksen ja arviointia tulisi toistaa useampaan kertaan. Kirkpatrickin mukaan tällä tasolla täytyy olla myös valmis hyväksymään se, ettei kiistatonta näyttöä löydy: ”Be satisfied with evidence if proof is not possible”. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 64-65.)

### **Kritiikki ja lisäykset**

Kuten kaikkeen tieteelliseen tutkimukseen ja malleihin kuuluu, myös Kirkpatrickin malli on saanut osakseen kritiikkiä. Toisaalta sitä on myös täydennetty lisäämällä siihen tutkijoiden mielestä puuttuneita osia. Seuraavassa muutama esimerkki tästä kritiikistä ja annetuista parannusehdotuksista.

Berntalin (Abernathy 1999, 20) mukaan Kirkpatrickin malli on kestänyt hyvin aikaa, mutta toisaalta se on rajoittanut arviointeja koskevaa ajattelua ja mahdollisesti vaikeuttaa mielekkäiden arviointien tekoa. Liian usein kun valmentajat vain hyppäävät käyttämään mallia pysähtymättä ensin miettimään, mitä haluavat selvittää ja mihin saatavia tuloksia käyttää. Mallin klassisuus, selkeys ja maalaisjärkisyys voi siis välillä aiheuttaa myös ongelmia.

Kaufman ja Keller (1994, 376-377) kokivat, että Kirkpatrickin mallista puuttui yhteiskunnallinen, ns. megatason tarkastelu. Sen lisäksi heidän mielestään malli ei ota tarpeeksi huomioon resurssien saatavuutta ja niiden käyttämisen tehokkuutta. Malli siis useimmissa tilanteissa palvelee heistä tarkoitustaan, mutta näillä lisäyksillä ja pienellä hienosäädöllä siitä voisi tulla vielä käyttökelpoisempi.

Phillips (1997, 5-6) lisäsi malliin viidennen tason. Hän uskoi, että yrityksille on tärkeää nähdä numeeriset hyödyt valmennukseen tekemistään investoinneista, eikä valmennuksen arviointi olisi täydellinen ilman tätä ulottuvuutta. Hänen viidennellä tasollaan lasketaan siis investoinnin tuotto prosentti ROI (return on investment). Monet ammattilaiset ovat kuitenkin sitä mieltä, ettei ROI:n kaltaista laskentaa valmennusohjelmille ole aidosti mahdollista tehdä, Phillipsin koulukuntineen ollessa erimieltä.

## 4 Coachingin vaikuttavuus ja vaikutukset

Siitä huolimatta, että coachingin käyttö on lisääntynyt organisaatioissa huomattavasti, on aiheesta julkaistu suhteellisen vähän varsinkin akateemisia tutkimuksia. Näin ollen on melko vähän teoreettista tietoa siitä, mitä hyötyjä coachingista on, milloin se käyttö on tehokkainta ja mihin sen vaikuttavuus perustuu. Suurin osa julkaistusta kirjallisuudesta on ollut alan toimijoiden kirjoittamia muille toimijoille suunnattuja teoksia. (Feldman & Lankau 2005, 830; Joo 2005, 465.) Huomattava osa julkaistuista tutkimuksista on kyselytutkimuksia, jotka yksinkertaisesti raportoivat käsityksiä vaikuttavuudesta ja havaituista vaikutusalueista, eikä monikaan yllä sille kontrolloidun ja varmistetun tiedon tasolle, jota yleensä esimerkiksi sovelletussa psykologiassa vaaditaan. (MacKie 2007, 311.) Coachingin vaikuttavuuden tutkimus onkin MacKien (2007, 311) mukaan ”vasta sikiövaiheessa”.

### 4.1 Coachingin vaikuttavuuden tutkimus

Coachingin vaikuttavuutta ovat kuitenkin tutkineet esimerkiksi Olivero, Bane & Koppelman (1997), Thach (2002), Smither ym. (2003) ja Evers ym. (2006).

Oliveron ym. (1997, 461-469) tutkimuksessa käytettiin kahta ryhmää: koe- ja kontrolliryhmää. Koeryhmän jäsenet osallistuivat koulutukseen ja coachingiin, kun taas kontrolliryhmälle järjestettiin vain koulutus. Tuloksista selviää, että koeryhmän jäsenten tuottavuus kasvoi enemmän kuin kontrolliryhmän jäsenillä. Huomattavaa kuitenkin on se, ettei tutkimuksessa siis tutkittu yksin coachingia vaan siihen oli yhdistetty myös koulutus. Täten pelkän coachingin osuutta kehityksestä ei täysin voida eritellä.

Thachin (2002, 34-39) ja Smitherin ym. (2003, 23-44) tutkimuksissa käytettiin 360-asteen palautetta ennen ja jälkeen coachingin. Thachin tutkimuksessa ei ollut kontrolliryhmää. Siinä koeryhmälle tehtiin 360-asteen palaute aluksi, jota seurasi puolen vuoden coaching, jonka jälkeen 360-asteen palaute tehtiin uudelleen. Tuloksista käy ilmi, että mukana olleiden henkilöiden leadership -tehokkuus oli coachingin jälkeen korkeampi kuin ennen. Smither ym. käyttivät myös kontrolliryhmää. Molemmille ryhmille tehtiin siis aluksi 360-asteen palaute. Tämän jälkeen koeryhmä osallistui coachingiin. Vuoden

kuluttua molemmat ryhmät arvioitiin uudelleen 360-asteen palautteen avulla ja tutkimuksen tulokset kertovat coachingiin osallistuneiden suoritusarvojen olleen korkeammalla tasolla kuin kontrolliryhmällä.

Eversin ym. (2006, 174-182) tutkivat coachingin vaikutusta tuloskokemuksiin ja yksilön uskoon omiin kykyihinsä selviytyä tietyistä tehtävistä. Tutkimuksessa käytettiin koe- ja kontrolliryhmää ja coachingiin osallistuneen koeryhmän itsearviointit olivat korkeammat ja kehittyneemmät kuin kontrolliryhmässä.

## **4.2 Coachingin vaikutukset yksilö- ja organisaatiotasolla**

Coachingin hyötyjä on omassa tutkimuksessaan kartoittanut Wales (2003, 276). Tutkimuksesta käy ilmi, että coaching kehittää sisäisiä ominaisuuksia, itsetietoisuutta ja itseluottamusta. Nämä taas vaikuttavat ulkoisiin ominaisuuksiin: johtajuuteen, itsevarmuuteen, erilaisuuden ymmärtämiseen, stressin hallintaan sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoon. Coachingin hyötyjä yksilölle on myös henkilökohtainen kasvu ja korkeampi motivaatio sekä sitoutuminen. (Bresser & Wilson 2010, 23.) McDermott:n ym. (2007, 32-33) mukaan coachingilla on suurin positiivinen vaikutus mikrotasolla, esimerkiksi tulevaisuuden johtajien kehittämisessä, johtamiskäyttäytymisen parantamisessa ja yksittäisten työntekijöiden suoritukseen vaikuttamisessa.

Suomessa Helena Åhman on tutkinut väitöskirjassaan oman mielen johtamisen merkitystä yksilön menestymiselle ja oman mielen johtamisen kehittämisen kokemuksia postmodernissa organisaatiossa. Yksi Åhmanin neljästä tutkimusongelmasta liittyi oman mielen johtamisen kehittämiseen ja tähän ongelmaan haettiin vastausta case-yrityksessä toteutetun Network Coaching –ohjelman avulla. Ohjelmaan sisältyi coachingin lisäksi myös koulutusta ja tutkimuksessa käytettiin koeryhmän rinnalla kontrolliryhmää, joka ei osallistunut ohjelmaan. (Virolainen 2010, 26.) Tutkimuksessa löydettiin itsearviolla mitattuna tilastollisesti merkitseviä muutoksia esimerkiksi johtajien vastuuntunnossa, itsearvostuksessa, itsetuntemuksessa ja hallitsevuudessa. Mielenkiintoinen yksityiskohta on se, että vaikka ohjelman tärkeimmiksi asioiksi koettiin erityisesti omaan itseen ja toisiin ihmisiin liittyvät asiat, niin suurin osa työssä arvioiduista muutoksista liittyi töiden organisointiin tai priorisointiin ja tavoitteellisuuteen. Voitiin siis



esittää, että itsetuntemuksen ja itsensä johtamisen kehittäminen näyttäytyy lisääntyneenä tehokkuutena. (Santasalo & Åhman 2007, 73.) On kuitenkin huomattava, että koska ohjelma sisälsi coachingin ohella koulutusta, ei coachingin suoraa vaikutusta voida lopullisista tuloksista täysin eritellä.

Toisessa kotimaisessa, Ria Parppein tekemässä, coachingin vaikutuksiin liittyvässä väitöstutkimuksessa tutkittiin työelämäkontekstin coachingin yhteyttä valmennettavan itsesääteelyyn. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitä ajattelun, toiminnan ja tunteiden hallintaan sekä sääteelyyn liittyviä rakenteita ja prosesseja coachingilla voidaan kehittää sekä sitä, kuinka valmennettavat ja valmentajat raportoivat tähän liittyviä subjektiivisia kokemuksiaan. Pyrkimyksenä ei siis ollutkaan tutkia menetelmän objektiivista vaikuttavuutta. Tulokset osoittivat, että coaching kehittää ennen kaikkea motivaatioon ja volitioon (alkuinnostuksen eli motivaation jälkeinen tila, kokonaisvaltainen kyky sitoutua asetettuun tavoitteeseen (Parppe 2012)) liittyvää toiminnan itsesääteelyä sekä tietoisuuden herättämiseen, itsetarkkailuun ja itsereflektioon liittyvää kognitiivista itsesääteelyä. Tämä ilmeni mm. siten, että coaching-prosessin dialogi kehitti valmennettavan kognitiivisia taitoja ja strategioita, mikä tehosti henkilökohtaista kehittymistä ja suorituksen parantamista. Tutkimuksen tulokset osoittivat siis coachingin olevan toimiva menetelmä valmennettavan itsesääteelykyvyn kehittämiseen. (Parppe 2008, i.)

Yksilötasolla coachingin vaikutukset valmennettavalle näyttävät olevan konkreettisia. Organisaatiossa valmennusprosessista hyödytään lähinnä välillisesti. Organisaatiotasolla coachingin näkyvinä aineellisina vaikutuksina nousevat esiin tuottavuuden kasvu, laatu, organisaation vahvuus ja asiakaspalvelu. Lisäksi esiin nousee aineettomia vaikutuksia: esimerkiksi henkilösuhteet, kommunikaatio ja tiimityö paranevat, työtyytyväisyys sekä motivaatio kasvavat ja konfliktit vähenevät. Niin ikään strategian toteutuskyky paranee. (McGovern ym. 2001, 6; Bresser & Wilson 2010, 23; McDermott ym. 2007, 32.)

Coachingin tuloksiin organisaatiossa vaikuttaa keskeisesti se, kuinka sitä johdetaan ja koordinoidaan. Suurimmat hyödyt saadaan, kun coachingia käytetään kohdennetusti, rajoitetuin tavoin, läpi organisaation ja kun pääasiallisena tarkoituksena on parantaa suoritusta ja koordinaatiota läpi kohdehenkilöstön sen sijaan, että sillä yritettäisiin vain korjata yksittäisten henkilöiden ongelmia. (McDermot ym. 2007, 35-36.)

## 5 Certified Coach Training -ohjelma

Certified Coach Training -ohjelma koostuu yhteensä kymmenestä valmennuspäivästä, yli 65 opetustunnista, jotka täyttävät International Coach Federationin (ICF) edellytykset Associate Credentialed Coach (ACC) sertifiointille. (JTO 2012a). Valmennus vastaa siis sertifiointin coaching-koulutuksen osuudesta, lisäksi hakijan on täytettävä muut aiemmin sertifioinnista kertoneen kappaleen (2.5) yhteydessä esiteltyt vaatimukset. JTO järjestää englanninkielisen valmennuksen yhteistyössä Coaching Development Ltd:n kanssa, jonka johtaja Colin Brett toimii kurssin pääasiallisena valmentajana. Brett, yhdessä yrityskumppaninsa Philip Brewn kanssa, järjestää vastaavaa koulutusta yhteistyökumppaneineen myös mm. Lontoossa ja Cape Townissa. (JTO 2012a; Brett 2011.)

Ohjelma on suunniteltu antamaan keskeisen osaamisen ja ymmärryksen ICF:n määrittelemästä yhdestätoista ydintaidosta (Brett, C. 3.4.2012), jotka on jaettu neljään osa-alueeseen (ICF Finland 2011d):

### A. Perustan luominen

1. Eettisten ohjeiden ja ammatillisten vaatimusten noudattaminen
2. Coaching-sopimuksen laatiminen

### B. Coaching-suhteen luominen

3. Luottamuksen ja läheisyyden rakentaminen
4. Coachaava läsnäolo

### C. Tehokas vuorovaikutus

5. Aktiivinen kuuntelu
6. Vahvojen kysymysten esittäminen
7. Suora kommunikaatio

### D. Oppimisen ja tulosten syntymisen helpottaminen

8. Tietoisuuden luominen
9. Toiminnan suunnittelu
10. Suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen
11. Edistymisen ja vastuullisuuden hallinta

Valmennuksessa coachingin oppiminen tapahtuu pitkälti henkilökohtaisen kehittymisen kautta ja rakenteellisesti painopiste on tekemisessä. Tyypillisestä valmennuspäivästä alle 30 % on varsinaista teorian tiedon välittämistä, 30 % saadun tiedon käsittelyä pienryhmissä ja 40 % coaching-harjoittelua, jossa osallistujat ottavat niin coachin, coachattavan kuin havainnoijankin rooleja. Ydintaitojen lisäksi osallistujat oppivat mm. tunnistamaan (niin omia kuin muidenkin) oletuksia ja käyttämään oikein eri coaching-tekniikoita. Valmennettavat pitävät myös läpi valmennuksen oppimispäiväkirjaa ja valmennuspäivien välillä he saavat suoritettavakseen välitehtäviä, joiden tekoon menee noin 3 h/vko. Ennen kurssia osallistujia pyydetään kirjoittamaan lyhyt arvio aiemmasta oppimisestaan. Kurssin hinta on tällä hetkellä 4050 euroa, sisältäen ateriat. (JTO 2012a.)

Sisällöllisesti pyrkimyksenä on mennä tekniikoita syvemmälle. Valmennuksen tavoitteena on kehittää coacheja, eikä vain opettaa coaching-taitoja. Osana tätä, kurssin edetessä, valmennettavien täytyy myös pohtia sitä kuinka coacheja todella ollaan, vain coachina työskentelemisen lisäksi. Lyhyesti sanottuna valmennus on henkilökohtainen ja ammatillinen kehitysmatka, jonka loppuessa valmennettavien odotetaan olevan kykeneviä työskentelemään ammattilaiscoacheina, ei vain käyttämään tekniikoita tai toteuttamaan tiettyjä käytösmalleja. (Brett, C. 3.4.2012.)

Colin Brett (3.4.2012) näkee tämän valmennuksen vaikuttavuuden perustuvan mm. siihen, että valmennettavat kutsutaan kehittämään ammatillista minäänsä ja ottamaan ensi askeleet kohti ammatti-identiteettiä jonka he haluavat. Prosessin myötä valmennettavat kehittävät itsetuntemustaan ja oppivat näkemään itsensä ”positiivisten linssien läpi”. Myös valmennuksessa muodostuvalla yhteisöllä on vaikutuksensa. Valmennuksessa kehitetään ympäristö, jossa on turvallista oppia, kokeilla, erehtyä ja kokeilla uudelleen eri tavalla. Tämä itse asiassa heijastelee coaching-prosessia itseään. Vaikuttavuutta lisää myös se, että valmennus sisältää paljon coachingin simulointia, jolloin teorian opiskelun sijaan opitaan seuraamalla ja osallistumalla coaching-tilanteisiin. Myös valmennuksesta saadussa palautteessa yleisimmin nousee esiin ja saa kiitosta henkilökohtainen kehittyminen, joka valmennuksesta seuraa.

## 6 Tutkimuksen kuvaus

Tutkimus on toteutettu pääasiallisesti survey-kyselytutkimuksena Internetissä. Termi ”survey” tarkoittaa sellaisia kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joissa aineistoa kerätään standardoidusti, eli kaikilta vastaajilta täsmälleen samalla tavoin, ja jossa koehenkilöt muodostavat joko otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 193). Tämän tutkimuksen perusjoukon muodostavat tutkimuksen kohteena olleen valmennuksen käyneet henkilöt. Heistä itse tutkimukseen otettiin näyte, jonka muodostivat henkilöt, jotka olivat sallineet JTO:n markkinointiviestintän sähköposteihinsa. Näytteeksi kutsutaan tutkittavien henkilöiden joukkoa, joka on valittu jollain muulla tavalla kuin arpomalla tai systemaattisella otannalla, eikä sen perusteella yleensä voi tehdä yhtä luotettavia yleistyksiä laajempaan perusjoukkoon kuin otoksen perusteella (Taanila 2012a). Tutkimuksessa on nähtävissä sekä kvantitatiivisia, että kvalitatiivisia piirteitä. Kyselyä täydennettiin vielä kolmella teemahaastattelulla.

Kyselylomakkeen avulla voidaan kerätä tietoja tosiasioista, käyttäytymisestä ja toiminnasta, tiedoista, arvoista, asenteista, uskomuksista, käsityksistä ja mielipiteistä (Hirsjärvi ym. 2009, 197). Näin ollen kysely soveltui valmennettujen näkökulman ja kokemusten kartoittamiseen hyvin. Tutkimusmenetelmäksi verkkokysely valikoitui ensinnäkin sen tehokkuuden vuoksi. Kyselyn kohderyhmä on jakautunut ympäri maata ja esimerkiksi postitse toimitettavien lomakkeiden tai haastattelujen tekeminen olisi vaatinut huomattavasti enemmän resursseja niin tutkijalta kuin tutkittaviltakin. Verkkokysely on myös ajallisesti nopeammin toteutettavissa kuin laaja haastattelukierros. Toisaalta menetelmä mahdollistaa vastaajan anonymiteetin säilymisen, joka tekee esimerkiksi kritiikin antamisesta usein helpompaa. Tutkimuksen kohteena olevasta kurssista oli jo etukäteen tiedossa se, että valmennusprosessi koetaan hyvin henkilökohtaiseksi ja ilmapiiri luotamukselliseksi. Tämänkin vuoksi anonymiteetti oli luonteva valinta. Myös haastateltavat esiintyvät tutkimuksessa anonyymeinä. Menetelmien etuja ja haittoja on käsitelty enemmän tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä käsittelevässä luvussa 7.2.

Kyselytutkimusta täydentävien teemahaastatteluiden rooli oli tukea ja toisaalta varmistaa kyselytutkimuksen onnistumista. Luonteeltaan teemahaastattelu on standardoitua kyselytutkimusta vapaampi. Teemahaastattelulle on tyypillistä, haastattelun aihepiirit

ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu. (Hirsjärvi ym. 2009, 194, 208.) Haastattelujen avulla oli myös mahdollisesti saatavissa sellaista tietoa, jota kyselytutkimuksessa ei ehkä osattaisi kysyä, koska keskustelun kulku on väljemmin ohjattua. Haastatteluiden teemat on liitetty tämän raportin loppuun (liite 2).

## 6.1 Kyselylomake

Kyselylomake toteutettiin verkkoon Webropol-sivuston avulla. Lomakkeen kaikki sivut on liitetty tämän lomakkeen loppuun (liite 2). Ensimmäinen kyselylomaketta koskenut keskeinen päätös oli käyttää siinä HAAGA-HELIA:n logoa JTO:n sijaan. Näin tutkimus irrotettiin organisaation ulkopuolelle, mikä viestitti puolueetonta tutkimusotetta. Heikkilän (2008, 48-49) mukaan hyvällä tutkimuslomakkeella on mm. seuraavia ominaisuuksia:

- Se on selkeä ja siisti, houkuttelevan näköinen.
- Vastausohjeet ovat selkeät ja yksiselitteiset.
- Kysymykset etenevät loogisesti ja ne on numeroitu juoksevasti.
- Samaa aihetta koskevat kysymykset on ryhmitelty kokonaisuuksiksi.
- Alussa on helppoja kysymyksiä.
- Lomake ei ole liian pitkä ja se saa vastaajan tuntemaan vastaamisen tärkeäksi.
- Lomake on esitestattu.

Näitä ominaisuuksia pyrittiin tämän tutkimuksen lomakkeen laadinnassa toteuttamaan. Kysely alkoi helpoilla ja aiheeseen luontevasti johdattavilla kysymyksillä. Kysymyksien määrää sivuilla pyrittiin pitämään melko vähäisenä, jotta vastaaminen tuntuisi vaivattomammalta ja samalle sivulle sijoitettiin samaa asiaa sivuavia kysymyksiä. Kysely oli jaettu kolmeen eri teemaan; ensin käsiteltiin Certified Coach Training -valmennusta, sitten coaching-menetelmää ja lopuksi henkilöihin liittyviä taustatietoja. Sivut oli myös otsikoitu näiden teemojen mukaan. Kysymykset numeroitiin juoksevasti ja lisäksi kyselysivun alalaidassa esitettiin eteneminen suhteessa kokonaissivumäärään. Katoa yksittäisten kysymysten kohdalla pyrittiin ehkäisemään säätämällä suureen osaan kysymyksiä vastaaminen pakolliseksi. Lomakkeen esitestasivat tutkijan lisäksi opinnäytetyön ohjaaja ja JTO:n yhteyshenkilö, tiukka aikataulu esti lomakkeen lisätestaukset kohderyhmällä.

Kyselyn alussa kartoitettiin avoimin kysymyksiin syitä ja taustoja valmennukseen hakeutumiseen sekä sille asetettuja odotuksia ja niiden toteutumista (kysymykset 1-2). Avointen kysymysten käyttö on tarkoituksenmukaista silloin, kun vaihtoehtoja ei tarkkaan tunneta etukäteen, joskin niistä saatujen vastausten käsittely on suljettuja työläänpää (Heikkilä 2008, 49). Avoimet kysymykset myös antavat vastaajalle mahdollisuuden sanoa, mitä hänellä oikeasti on mielessään monivalintakysymysten taas rajoittaessa vastaamista valmiiksi rakennettuihin vaihtoehtoihin (Hirsjärvi ym. 2009, 201). Kyselyn laatimisvaiheessa oli selvää, ettei kaikkiin kysyttäviin asioihin todennäköisesti pystytä tarjoamaan oikeita ja kattavia vastausvaihtoehtoja, joten näitä päätettiin selvittää avoimin kysymyksiin.

Niin ikään kolmas kysymys oli avoin. Siinä vastaajia pyydettiin kuvaamaan valmennusta muutamalla, ensimmäisenä mieleen tulevalla, adjektiivilla. Tällaisen kysymyksen kautta on mahdollista saada paremmin esiin vastaajan yleiskäsityksen tutkittavasta aiheesta kuin monella eri kysymyksellä tai pyytämällä yleisarvosanaa (Heikkilä 2008, 50). Osittain tällä kysymyksellä myös selvitettiin Kirkpatrickin mallin ensimmäistä, reaktio-tasoa. Myös kyselyn kysymyksessä 9 mitattiin samaa tasoa. Siinä vastaajia pyydettiin arvioimaan valmennusta yleensä, valmennuksen vaikuttavuutta ja vastinetta kurssimaksulle kouluarvosanoin 4 - 10. Tämä ja kysymys kolme toimivat myös osittain toistensa kontrollikysymyksinä. Kyselyssä suosittiin muutenkin kouluarvosanoja niiden yleisen tuttuuden vuoksi ja koska kyselyssä esimerkiksi arvioitiin osaamista, olivat ne luonteva valinta.

Lomakkeen kysymyksillä 4 ja 5 selvitettiin Kirkpatrickin kolmannella tasolla arvioitavaa muutosta käytöksessä. Vastaajilta kysyttiin kokevatko he kurssin vaikuttaneen omaan käyttäytymiseensä elämän eri osa-alueilla: työssä, perhe-elämässä, harrastuksissa tai ystävyysuhteissa. Tarjolla oli kolme vastausvaihtoehtoa: kyllä, en osaa sanoa ja ei. Seuraavassa (avoimessa) kysymyksessä pyydettiin kyllä-vastauksen antaneita kertomaan jonkin esimerkin käyttäytymisen muutoksesta.

Kysymyksissä 6 ja 7 pyydettiin osallistujia arvioimaan osaamistaan coachingin 11 ydintaidon suhteen, ensin ennen ja sitten jälkeen valmennuksen. Molemmat kysymykset

toteutettiin omille sivuilleen, jotta keskittyminen tapahtuisi yhteen tilanteeseen kerrallaan. Kysymykset olivat myös visuaalisesti kookkaita ja niiden sijoittaminen peräjälkeen olisi saattanut saada sivun vaikuttamaan työläältä vastattavalta. Arviointi tehtiin jälleen kouluarvosanoin asteikolla neljästä kymmeneen. Näissä kysymyksissä arvioitiin Kirkpatrickin mallin toisen tason oppimista.

Myös kysymyksellä 8 tutkittiin osaltaan Kirkpatrickin tasoa kaksi. Siinä valmennettujen tuli arvioida sitä, kuinka valmennuksen eri menetöt edistivät oppimista. Nämä menetöt olivat teoritiedon välitys, pienryhmätyöskentely, coaching-harjoittelu, oppimispäiväkirja ja opintopäivien välille annetut välitehtävät. Tässä arvioinnissa käytettiin viisiportaista asteikkoa: erittäin paljon – jonkin verran – en osaa sanoa – ei juurikaan – ei lainkaan.

Coaching-menetelmän vaikuttavuuden kokemuksia ja näkemyksiä selvitettiin kysymyksillä 10 - 12, jotka kaikki olivat avoimia. Vastajia pyydettiin arvioimaan coachingin vaikuttavuutta suhteessa muihin valmennusmenetelmiin, sitä mihin coachingin vaikuttavuus perustuu ja millaista kehitystä coachingilla voi heidän mielestään parhaiten saavuttaa.

Loppupään kysymykset 13 - 24 selvitettiin vastaajien taustoja ja profiilia. Niillä selvitettiin ensin, ovatko vastaajat osallistuneet JTO:n tarjoamaan jatkovalmennukseen Certified Coach – Practitioner Programme tai oliko heillä suunnitelmassa osallistua siihen, sekä olivatko he osallistuneet muihin coaching-valmennuksiin. Näissä kysymyksissä vastausvaihtoehtoina olivat kyllä ja ei. Mikäli vastaaja oli osallistunut myös muuhun valmennukseen, häntä pyydettiin kertomaan mikä se oli avoimella kysymyksellä. Vastajilta kysyttiin myös minä vuonna he olivat suorittaneet tutkimuksen kohteena olevan valmennuksen. Koska valmennus järjestetään yleensä kahdesti vuodessa ja toinen valmennus kestää yli vuodenvaihteen, pyydettiin vastaajia tässä tapauksessa ilmoittamaan valmennuksen päättymisvuosi. Näin varmistettiin vastaamisen yhdenmukaisuus. Coachingiin liittyen vastaajilta kysyttiin, ovatko he itse olleet valmennustilanteiden ulkopuolella coachattavana ja kuinka monta coachattavaa heillä itsellään oli kyselyn hetken mennessä ollut.

Henkilökohtaisina tietoina vastaajilta kysyttiin, mitä tutkintoja heillä on, missä tehtävissä he työskentelivät kyselyhetkellä sekä valmennuksen käyntihetkellä. Heiltä kysyttiin myös sukupuolta ja syntymävuotta. Ikä haluttiin selvittää syntymävuoden avulla siksi, että sen avulla saatettiin laskea ikä valmennushetkellä. Nämä henkilökohtaiset kysymykset sijoitettiin kyselyn loppuun, koska esimerkiksi iän ilmoittaminen voi jollekin olla herkkä paikka ja henkilöön liittyvien tietojen kysyminen alussa olisi saattanut saada kyselyn näyttämään vähemmän anonyymiltä vaikuttaen sitä kautta vastauksiin.

Kyselyn loppuun oli sijoitettu avoin kysymys, jolla vastaajille annettiin mahdollisuus kommentoida vielä halutessaan vapaasti coachingin tai valmennusohjelman vaikuttavuutta. Tämä kysymys haluttiin tehdä siksi, että näin vastaajilla olisi mahdollisuus nostaa esiin aiheita, joita ei mahdollisesti oltu osattu kyselyssä kysyä. Kyselyn viimeisellä sivulla vastaajilla oli mahdollisuus osallistua vielä arvontaan jättämällä yhteystietonsa. Sivulla painotettiin vielä, ettei yhteystietoja yhdistettäisi missään vaiheessa tutkimusvastauksiin.

## **6.2 Tutkimuksen käytännön toteutus**

Linkki kyselylomakkeelle lähetettiin sähköpostitse, saatekirjeineen, JTO:n ohjelma-koordinaattori Riikka Makkosen välittämänä kaikille 50:lle valmennuksen käyneille, jotka eivät olleet kieltäneet markkinointiviestintää JTO:lta. Näin heidän yhteystietonsa eivät siirtyneet organisaation ulkopuolisen tutkijan haltuun. Kyselylinkki lähetettiin ensimmäisen kerran 23.3.2012 ja tuolloin aikaa vastaamiseen annettiin maaliskuun loppuun. Vähäisten vastausten vuoksi aikaa jatkettiin vielä kaksi kertaa muistutusviestien myötä ja lopulta kysely oli auki noin kolme viikkoa. Kyselyn vastaamista tehtiin houkuttelevammaksi tarjoamalla mahdollisuus osallistua kyselylomakkeen lopussa arvontaan, jonka palkintona oli usean sadan euron arvoinen vapaapäisy JTO:n ja Henkilöstöjohdon ryhmä - HENRY ry:n järjestämään Henkilöstöjohtamisen foorumi 2012 - tapahtumaan Helsinkiin 22.5.2012. Arvontaan osallistuneiden henkilötiedot pidettiin tutkimusvastauksista erillään. Heti kyselyn sulkeuduttua arvottiin voittaja, jonka yhteystiedot ainoina ilmoitettiin JTO:lle. Näin suojeltiin muiden vastaajien anonymiteettiä.



Haastateltavat olivat ilmoittautuneet JTO:n yhteyshenkilölle vapaaehtois pohjalta. Tutkimuksen alussa heitä oli vielä neljä, mutta tutkimuksen edetessä yksi heistä joutui jättäytymään pois aikataulusyistä. Haastateltavia ohjeistettiin olemaan vastaamatta kyselyyn, mikäli se linkin saisivat. Näin estettiin heidän tietojensa kaksinkertaistuminen aineistossa pienen mahdollisen kadon hinnalla. Haastatteluista kaksi tehtiin haastateltavien työpaikoilla ja yksi koulun tiloissa Pasilassa, kaikki toteutuivat maaliskuun aikana. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sitten tekstimuotoon.

Tutkimuksen aineisto analysoitiin ja tulokset kuvattiin huhtikuun loppupuolella. Aineiston pienuuden vuoksi siitä ei voinut johtaa esimerkiksi keskinäisiä riippuvuuksia eri muuttujien välille. Yhden henkilön edustaessa jopa 4 % aineistosta olisi esimerkiksi iän suhteen jouduttu turvautumaan pienimmissä ikäryhmissä kahden henkilön antamaan tietoon, jota ei mitenkään voi pitää riittävänä tulosten yleistettävyydelle. Tutkimustuloksilla voidaan siis lähinnä kuvata kokonaisuutena ja arvioida niiden mahdollisia selittäviä tekijöitä mm. haastatteluista saadun tiedon avulla. Koska opinnäytetyön luonteeseen kuitenkin kuuluvat näytöt tulosten tulkinnasta, analysoitiin aineistoa osittain myös niin kuin se olisi yleistettävissä tämän osaamisen näyttämiseksi.

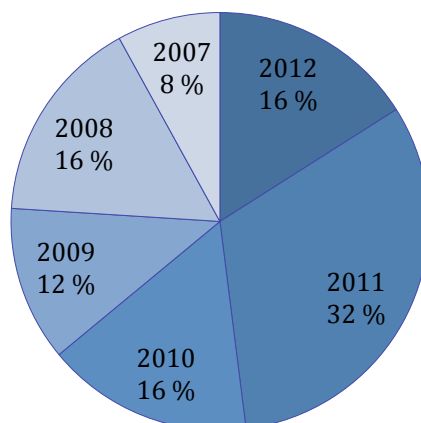
## 7 Tutkimuksen tulokset

Kyselyyn vastasi kaikkiaan 26 henkilöä. Näistä yhden vastaukset jouduin poistamaan aineistosta niiden virheellisuuden ja puutteellisuuden vuoksi. Ne olisivat vääristäneet liikaa lopullisia tuloksia näin pienessä aineistossa. Jäljelle jäi 25 henkilön kyselyaineisto ja kolmen henkilön teemahaastatteluilla saadut tiedot.

### 7.1 Tietoja kyselyn vastaajista ja haastatelluista

Kyselyn vastaajista 17 (68 %) oli naisia ja 8 (32 %) miehiä, haastateltavista 2 oli naisia ja 1 mies. Kyselyssä kartoitettiin melko paljon myös valmennettujen taustoja, jotta tutkimuksen näkökulma ja vastaajien lähtökohdat hahmottuisivat paremmin. Suuremmalla vastaajamäärällä olisi voinut hakea myös taustatietojen ja näkemysten välisiä riippuvuuksia, mutta kuten aiemmin mainittiin, näin pienen materiaalin suhteen niitä ei luotettavasti voi etsiä. Vastaajia löytyi kaikilta valmennuksen historian viideltä vuodelta, eniten vastaajissa oli vuonna 2011 kurssinsa suorittaneita. Muutoin lukemat jakautuivat tasaisemmin eri vuosille (kuvio 3) ja vuoden määritteli valmennuksen päättyminen. Haastateltavista kaksi oli tänä vuonna (2012) päättäneeltä kurssilta ja yksi ensimmäiseltä, vuodelta 2007. Tuoreimpien valmennusten suurta osuutta voi osaltaan selittää se, että alkuvuosina valmennuksen käyneiden yhteystiedot ovat saattaneet rekisterissä vanhentua ja siten heidän kohdallaan on tapahtunut tavoittamattomuudesta johtunutta katoa.

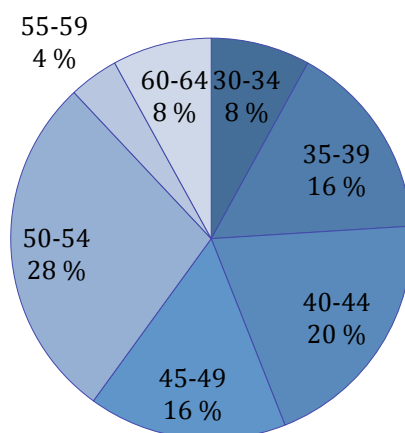
## Valmennuksen suoritusvuosi



Kuvio 3. Valmennuksen suoritusvuosien jakautuminen kyselyyn vastanneiden kesken (n=25)

Valmennukseen osallistumisen iässä oli melko suuri hajonta, peräti 30 vuotta. Nuorimmat osallistujat olivat olleet hieman yli 30-vuotiaita ja vanhimmat yli 60-vuotiaita. Ikähaitaria varmasti selittää ainakin se, että harva alle 30-vuotias on edennyt organisaatiossa sellaiseen asemaan, että pääsisi tämän kaltaisten valmennusinvestointien piiriin tai voisi taloudellisesti itse sellaisen tehdä. Myös erilaiset valmennukseen lähtemisen syyt (ks. kappale 7.3) ja se, että coaching-valmennusta on todella ollut tarjolla vasta niin vähän aikaa, vaikuttavat varmasti laajaan ikäjakaumaan. Toisaalta moni kuusikymppinen suunnittelee jo työelämästä vetäytymistä, eikä valmennus siten tunnu mielekkäältä investoinnilta. Prosentuaalinen ikäjakauma eri ikä-ryhmien suhteen on esitetty kuviossa 4.

## Valmennettujen ikä valmennuksen päättymisvuonna



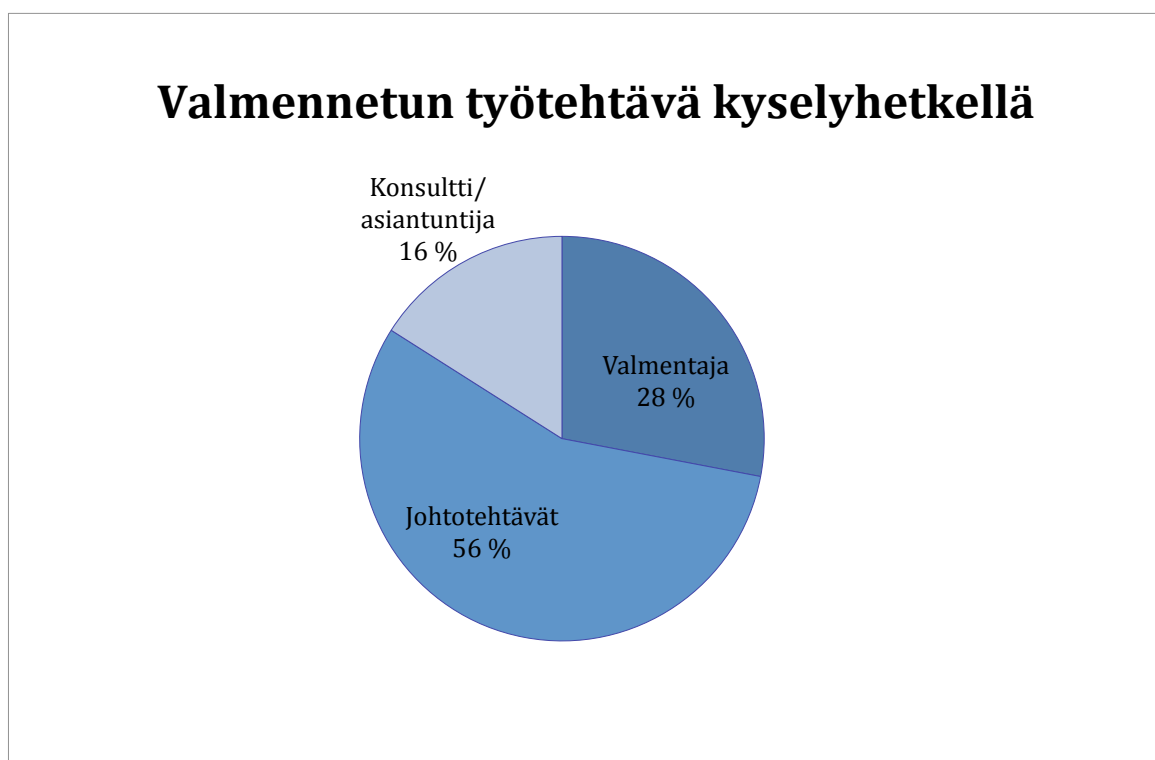
Kuvio 4. Valmennettujen iät ikäryhmittäin valmennuksen päättymisvuonna (n=25)

Niin ikään kyselyhetkeen mennessä hankitussa coaching-kokemuksessa oli suuri hajonta. Muutamilla vastaajilla (3 kpl) coachattavia oli ollut jo useita satoja ja toisilla (3 kpl) ei vielä lainkaan. Useita kymmeniä ilmoitti coachanneensa 9, kymmenen molemmin puolin sijoittuvia lukuja antoi 5 vastaajaa ja kahdesta neljään coachattavaa oli ollut 5:llä. Myös tämän laajan hajonnan taustalla on varmasti erilaiset valmennuksen käyntiin liittyvät motiivit, joita käsitellään luvussa 7.3. Eräs merkittävä syy on varmasti se, että monen vastaajan kohdalla valmennuksen käymisestä on niin vähän aikaa, ettei kokemusta ja coachattuja ole sen vuoksi ehtinyt karttua. Kaikki valmennuksen käyneet eivät työskentele coachina, vaan esimerkiksi käyttävät coachausta päivittäisenä työvälineenään. Itse asiassa kyselyn vastaajista vain 7 toimi kyselyn tekohetkellä ylipäätään valmentajana. Kyselyn vastaajista noin kolme neljäsosaa oli ollut myös itse coachattavana (valmennuksen harjoitustilanteiden ulkopuolella), niin ikään kaikki kolme haastateltavaa olivat itse olleet coachingin kohteena.

Koulutustaustaltaan valmennukseen osallistujat olivat kyselyn ja haastatteluiden perusteella varsin monipuolinen joukko, tutkintoja oli yo-merkonomista tekniikan tohtoriin. Moni oli suorittanut lisäksi erilaisia täydennyskoulutuksia, kursseja tai useamman korkeakoulututkinnon. Aineistosta ei noussut yleisyydessä esiin yhtäkään ryhmää ylitse

muiden. Kyselyn vastaajat olivat käyneet myös muita coachingiin liittyviä koulutuksia. JTO:n jatkovalmennuksen Certified Coach – Practitioner Programmen oli vastaajista käynyt kyselyhetkellä 2 ja 9 ilmoitti suunnittelevansa sen käymistä, se kuului myös ainakin yhden haastateltavan tulevaisuuden suunnitelmiin. Muita coachingiin liittyviä valmennuksia ilmoitti käyneensä 9 henkilöä.

Ammatillisesti valmennettavat jakautuivat pääsääntöisesti kolmeen ryhmään; valmentajana työskenteleviin, johtotehtävissä työskenteleviin ja konsultin tai asiantuntijan roolissa toimiviin (kuvio 5). Suurin ryhmä näistä oli erilaisissa johtotehtävissä työskentelevät, heitä vastaajista oli 56 %, myös kaikki haastateltavat olivat johtotehtävissä. Yksi heistä toimii myös valmentajana ja toinen harkitsi toimimista tulevaisuudessa ainakin osaaikaisesti coachina. Kyselyyn vastanneista valmentajana työskenteli 28 % ja asiantuntijan tai konsultin tehtävissä 16 %.



Kuvio 5. Valmennettujen työtehtävät ryhmittäin kyselyhetkellä (n=25)

Suurin osa vastaajista työskenteli myös valmennusta käydessään samoissa tai ainakin samaan ryhmään kuuluvissa tehtävissä kuin kyselyhetkellä. Myös näiden vähäisten muutosten keskeinen selittävä tekijä lienee se, että valmennuksen päättymisestä on suurella osalla vastaajista melko vähän aikaa. Täytyy kuitenkin huomauttaa, että niin ikään en-

simmäiseen valmennukseen 2007 osallistuneet toimivat edelleen hyvin samankaltaisissa tehtävissä. Myös haastateltavien työnkuvat olivat säilyneet pitkälti samanlaisina.

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että otos on tarpeeksi suuri ja edustava, vastausprosentti korkea ja kysymykset mittaavat, koko tutkimusongelman kattaen, oikeita asioita (Heikkilä 2008, 188). Tässä tutkimuksessa kyselyyn vastasi 26 henkilöä 50:stä. Vastausprosentti oli siten 52 %. Kuten jo aiemmin mainittiin, näistä vastauksista yksi oli poistettava. Tällaisen 25 henkilön näytteen perusteella ei voida johtaa aidosti yleistettäviä tietoja koko yli sadan hengen perusjoukosta, mutta kuten jo tutkimuksen käytännön toteutusta kuvanneessa kappaleessa mainittiin, on keskeinen osa opinnäyte-työtä osoittaa osaamista empiirisen aineiston käsittelystä ja analysoinnista. Siksi tämän pääluvun alla on esitetty myös pidemmälle vietyjä analyyseja, joita on johdettu kuin aineisto olisi ollut suurempikin ja yleistettävissä perusjoukkoon.

Kyselytutkimukseen menetelmänä liittyy eräitä heikkouksia, aineistoa saatetaan pitää pinnallisena ja tutkimuksia teoreettisesti vaatimattomina. Kyselytutkimuksessa ei ole mahdollista varmistua siitä, miten huolellisesti ja rehellisesti siihen on pyritty vastaamaan. Vastausvaihtoehtojen onnistumista ja väärinymmärryksiä voi myös olla vaikea kontrolloida, eikä aina tiedetä, kuinka hyvin vastaajat ovat ylipäättään aiheesta perillä. Ongelmia liittyy myös joskus suureksi nousevaan katoon ja toisaalta hyvän lomakkeen laatiminen vaatii tutkijalta monenlaista tietotaitoa. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Näihin ongelmiin liittyvistä riskeistä pienin oli aiheeseen liittyvä tietämättömyys. Kyselyn kohteena oli valmennus, jonka kaikki vastaajat olivat käyneet ja siten heillä kaikilla oli tarvittava tietämys aiheesta. Vastausvaihtoehtojen puutteellisuuteen varauduttiin käyttämällä avoimia kysymyksiä sellaisten asioiden kohdalla, joiden kaikki vastausvaihtoehdot eivät olleet tutkijan mielekkäästi ennakoitavissa. Kyselyn lopussa oli myös annettu mahdollisuus aiheen vapaaseen kommentointiin, jolla saatettiin paitsi antaa mahdollisuus uusien aiheiden nostoon, mutta myös kyselyssä käsiteltyjen asioiden tarkentamiseen. Näistä lisäkommenteista ei tullut esiin viitteitä kyselyyn liittyvistä ongelmista tai epäonnistumisista. Katoa pyrittiin etukäteen ehkäisemään yhteystietojen jättäneiden

kesken järjestetyllä tapahtumalipun arvonnalla sekä asettamalla suuri osa kyselyn kysymyksistä pakollisiksi vastattaviksi Webropolin kyselyasetuksista. Kyselyyn vastaaminen lähti arvonnasta huolimatta hitaasti käyntiin, mutta jatkoajan ja muistutusviestien myötä päästiin lopulta melko hyvään vastausprosenttiin. Yksittäisen kysymysten kohdalla katoa ei juuri syntynyt. Vain muutamassa ydintaitoja arvioivassa vastauksessa oli jokin yksittäinen kohta jäänyt vastaamatta (n=24). Kyselytutkimuksen tekoon liittyvää osaamista pyrin hankkimaan kirjallisuudesta ja sieltä saatu tieto ohjasikin esimerkiksi valintoja eri kysymystyyppien välillä.

Valitettavasti virheiltäkään ei kyselyssä täysin vältytty. Valmennusajankohdan suhteen rajaus olisi pitänyt tehdä niin, että kurssin kestäessä yli vuodenvaihteen olisi vastaajaa pyydetty ilmoittamaan kurssin alkamisvuosi. Näin ikä kurssia käydessä olisi pitänyt paremmin paikkaansa, moni vuodenvaihteen yli kurssia käynyt kun täytti vuosia todennäköisesti vasta kurssin päättymisen jälkeen. Ikäheitot eivät kuitenkaan ole kuin vuoden suuruisia ja koska ikiä on käsitelty suurempina ryhminä, tämän virheen vaikutus ei liene kovin merkittävä. Keskeisimpänä ikään liittyvänä löytönä oli lähinnä suuri hajonta, joka sekään ei ole tuloksena tämän virheen takia vaarassa kyseenalaistua. Koska iän riippuvuutta muihin muuttujiin ei selvitetty, ei virhe vaikuttanut myöskään muihin tuloksiin.

Tutkimusmenetelmänä haastattelun etuja ovat mm. sen joustavuus, kysymysten tarkentamismahdollisuus ja se, että haastateltava voidaan nähdä ilmeinen ja eleinen. Se on myös toimiva menetelmä kun tiedetään, että tutkimuksen aihe tulee todennäköisesti tuottamaan monitahoisia vastauksia tai kun tutkijan on vaikea etukäteen tietää vastaus-ten suuntaa. Haastattelussa on myös menetelmänä ongelmansa, osa niistä sen nimenomaisten etujen kääntöpuolena. Se on aikaa vievä tapa hankkia aineistoa ja menetelmän luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastattelussa on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastatteluaineisto on myös konteksti- ja tilannesidonnaista, mikä täytyy tulosten yleistämisessä ottaa huomioon. (Hirsjärvi ym. 2009, 204-207.) Teema-haastattelussa tutkijaa ei ohjaa valmis kysymyslista vaan keskustelu käydään teemojen kautta. Tämä voi myös muodostua haasteelliseksi ja tutkijan täytyy enemmän huolehtia siitä, että kaikki aiheet tulee käsiteltyä.

Tässä tutkimuksessa teemahaastatteluilla oli roolinsa tukea kyselytutkimusta ja toisaalta mahdollisesti nostaa esiin asioita, joita tutkija ei ollut osannut kysyä. Vaikka haastattelut käytiin teemojen pohjalta, oli käytössä myös tarvittaessa kyselylomakkeella kysytyt kysymykset, joihin turvauduttiin, jollei aihe muuten teeman yhteydessä tullut käsitellyksi. Vapautta keskusteluun pyrittiin tuomaan myös lupaamalla haastateltaville anonymitteetti. Tämän oli tarkoitus myös ehkäistä sosiaalisesti suotavien vastausten hakua ja antaa mahdollisuuden anonyymiin kritisointiin. Myös se, että tutkija oli täysin valmennusta järjestävän organisaation ulkopuolelta, oli varmasti vastausten aitoutta ja rehellisyyttä parantava tekijä.

### **Validiteetti**

Validiteetti kuvaa, kuinka hyvin on onnistuttu mittaamaan juuri sitä mitä pitikin selvittää. Kysely- ja haastattelututkimuksissa siihen vaikuttaa ennen kaikkea kysymysten onnistuneisuus, eli onko niitä kysymällä mahdollista saada ratkaisu tutkimusongelmaan. Validius liittyy aina sovellettavaan teoriaan sekä sen käsitteisiin. Sisäinen validiteetti kuvaa sitä, että vastaavatko mittaukset tutkimuksen teoriaosassa esitettyjä käsitteitä. Ulkoinen validiteetti taas edellyttää sitä, että myös muut tutkijat tulkitsevat saadut tulokset samalla tavalla. Validiutta on hankala tarkastella jälkikäteen; se on varmistettava etukäteen huolellisella suunnittelulla ja harkitulla tiedonkeruulla. (Heikkilä 2008, 30, 186.)

Tämän tutkimuksen voidaan katsoa onnistuneen niin ulkoisen kuin sisäisenkin validiteetin osalta. Kyselyn kysymyksiä laadittaessa on mietitty Kirkpatrickin mallin eri tasoilla tapahtuvaa arviointia ja niillä on harkitusti pyritty löytämään kattavat vastaukset tutkimusongelmiin. Nämä keskinäiset suhteet on kuvattu myös johdantokappaleessa esitetyssä peittomatriisissa (taulukko 1). Myöskään haastatteluissa ei noussut esiin mitään suurempia asioita, jotka eivät olisi sisältyneet kyselyyn. Sen voidaan katsoa viestivän siitä, että kysely on onnistunut kattamaan aiheen hyvin. Tutkimuksen tulokset on tulkittu objektiivisen loogisesti ja todennäköisesti muutkin tutkijat tuottaisivat samanlaisia analyysejä.

### **Reliabiliteetti**

Reliabiliteetti määritellään kyvyksi tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Luotettavan tuloksen saamiseksi on varmistettava, että otos edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa,



eikä ole liian pieni. Tuloksen sisäinen reliabiliteetti todetaan mittaamalla sama tilastoyksikkö moneen kertaan. Mikäli mittaustulokset ovat samat, on mittaus reliabeli. Ulkoisella reliabiliteetilla tarkoitetaan taas sitä, että mittaukset ovat toistettavissa myös muissa tutkimuksissa ja tilanteissa. Reliabiliteetti on riippumaton validiudesta, mutta alhainen reliabiliteetti alentaa myös mittarin validiteettia. (Heikkilä 2008, 30-31, 187.)

Tämän tutkimuksen reliabiliteetti ei ole valitettavasti korkea. Olosuhteiden vuoksi otanta jouduttiin suorittamaan näytteenä, eikä takeita tämän joukon edustavuudesta suhteessa tutkittavaan perusjoukkoon ole. Valitettavasti perusjoukosta ei myöskään ollut sellaista tilastotietoa, johon tämän näytteen henkilöitä olisi voitu verrata. Toisaalta tutkimuksen sisällöstä melko suuri osa on kvalitatiivista ja reliabiliteetin arviointi siten haastavampaa sen kuuluessa enemmän kvantitatiiviseen mittaamiseen. Olisi kuitenkin hyvin todennäköistä, että satunnaisella otannalla saadusta aineistosta nousisi hyvin samantapaisia huomioita ja tuloksia kuin tästä näytteestä on saatu. Monin osin vastauksissa on ollut kautta linjan niin paljon yhteneväisyyksiä, että niiden on vaikea uskoa johtuvan vain tästä näytteestä tai sen mahdollisesta vinoudesta.

### **7.3 Valmennukseen hakeutuminen ja odotukset**

Kyselyn alussa kartoitettiin valmennettavien syitä ja motivaatioita osallistua valmennukseen avoimella kysymyksellä. Vastauksista nousi esiin erityisesti kaksi syytä: omaa työtä täydentävän tietotaidon hankinta ja puhdas coaching-osaamisen kehittäminen. Kurssin avulla haluttiin esimerkiksi hankkia täydennysosaamista omiin johtamistaitoihin tai ymmärrystä menetelmän käyttöön omassa organisaatiossa. Useat puhtaasti coaching-taidon hakijat ilmaisivat toimivansa jo valmentamisen parissa ja hakevansa tästä uutta menetelmää tai päivittävänsä jo olemassa olevaa osaamista. Kuitenkin vain kaksi vastaajaa nosti esiin kurssin kautta hankittavissa olevan sertifiointin syyksi kurssille osallistumiselleen. Useampi vastaaja nosti esiin myös suositusten vaikutuksen osallistumispäätökseen. Tässä muutama erilaisia lähtökohtia kuvaava vastaus kyselystä:

- ”Olin miettinyt sitä jo useamman vuoden ajan, koska halusin parantaa omia taitojani. Halusin oppia lisää menetelmästä ja saada siihen pätevyyttä. Mietin voivani tehdä siitä myös liiketoimintaa.”

- ”Coaching on käytössä konsernissa ja halusimme saada siitä meillekin tietoa ja mahdollisesti hyödyntää tätä esimiestyössä.”
- ”Halusin oppia coachiksi. Työpaikkani suositteli sekä koulutusta että kouluttajaa.”

Valmennettavat odottivat valmennukselta konkreettisten coaching-työkalujen ja niiden käyttämisen oppimista sekä käytännönläheistä lähestymistapaa, kuten eräs vastaaja asian ilmaisi: ”Odotin oppivani menetelmän ja kykeneväni valmennuksen jälkeen käyttämään oppimaani käytännössä eri tilanteissa”. Yksi myönsi epäilleensä hieman oliko valinnut sittenkään oikean kurssin, mutta hänkään ei joutunut pettymään: ”Kurssi oli selvästi parempi, mitä olin odottanut.” Kaikkien muidenkin vastaajien kohdalla odotukset täyttyivät tai jopa ylittyivät: heistä kaikkiaan 11 (44 %) ilmoitti odotustensa kurssin suhteen ylittyneen. Eräs heistä muotoili vastauksensa näin: ”Olin utelias ymmärtämään ja oppimaan enemmän. Valmennus kuitenkin ylitti odotukseni moninkertaisesti. Koin saavani paljon enemmän kuin mitä lähdin hakemaan.” Niin ikään kaikki haastateltavat olivat odotustensa suhteen valmennukseen tyytyväisiä.

#### **7.4 Reaktiot ja tyytyväisyys valmennukseen**

Tutkimuksessa pyydettiin valmennettavia kuvaamaan Certified Coach Training -valmennusta muutamalla adjektiivilla. Kuviossa 6 nämä adjektiivit ja niiden yleisyys on kuvattu sanapilven muotoon. Sanapilvi saatetaan mieltää lähinnä viihteelliseksi verkko-työkaluksi, mutta mielestäni tämänkaltaisen kysymyksen esittelyssä se toimii paljon muita kuvaajia tai taulukoita paremmin. Esiin nousi näkyvimpinä kurssin innostavuus, syvällisyys ja ajatuksia herättävä luonne. Kokonaisuutena sanapilvestä voi aistia sen, että kurssi liikkuu osallistujiensa osalta hyvin henkilökohtaisilla alueilla. Eräs vastaaja olikin lisännyt adjektiiviansa perään: ”Vahva prosessi myös henkilökohtaisella tasolla”. Adjektiivien takana näyttäisi olevan myös vahvasti positiivinen lataus.

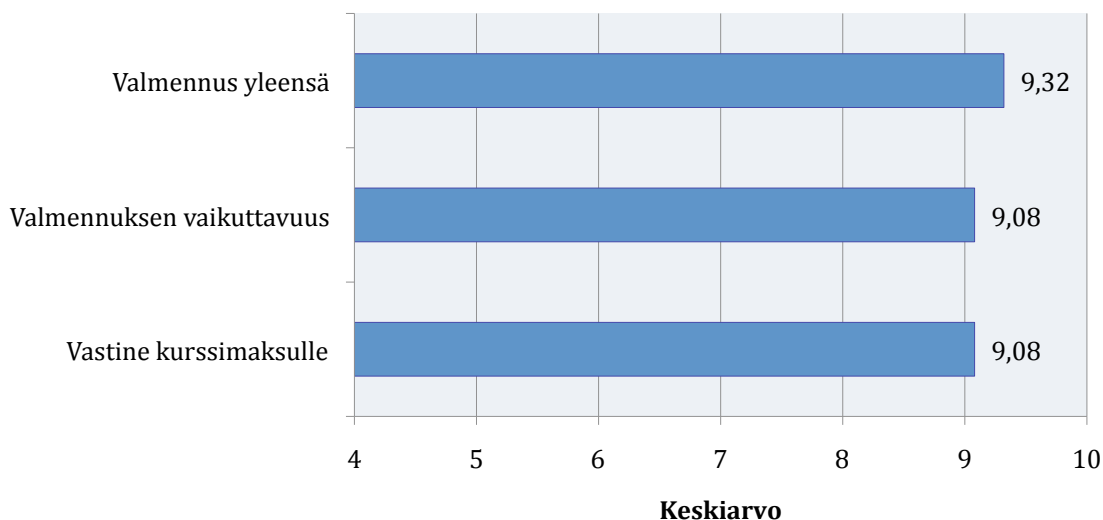


Kuvio 6. Sanapilvi valmennusta kuvaavista adjektiiveista

Vastaajat saivat kyselyn lopussa jättää vielä halutessaan kommentin liittyen menetelmän ja valmennuksen vaikuttavuuteen, myös haastattelussa pysähdyttiin miettimään valmennusta vapaasti. Näissä kommentteissa ja pohdinnoissa nousi toistuvasti positiivisena esiin valmennuksen kouluttaja Colin Brettin. Häntä keuhuttiin loistavaksi valmentajaksi ja hänellä koettiin olleen keskeinen rooli valmennuksen onnistumisessa. Myös hyvä ryhmähenki ja valmennuksen luoma retriitin omainen pysähtyminen koettiin merkittävänä asioina. Moni kertoi myös suositelleensa valmennusta työpaikoillaan ja ystävilleen tai jopa ohjannut alaisiaan käymään sen.

Vastaajat antoivat myös arvosanan (4 - 10) valmennukselle yleensä, sen vaikuttavuudelle ja sille kuinka hyvin valmennus tarjosi vastinetta kurssimaksulle. Kaikesta kolmesta näkökulmasta arviot olivat keskiarvoltaan kiitettäviä (kuvio 7), vastausten vaihdella 8 - 10 välillä, kukaan ei siis antanut arvioksi yhteenkään kohtaan 7 tai vähemmän.

## Valmennukselle, sen vaikuttavuudelle ja kussimaksun vastineelle annettujen arvosanojen keskiarvot



Kuvio 7. Vastaajien antamien arvosanojen keskiarvot valmennukselle yleensä, sen vaikuttavuudelle ja kurssimaksusta saadulle vastineelle (n=25)

Annettujen arvosanojen keskiarvon suhteen eri päättymisvuosien välillä oli jonkin verran eroja. Nämä vuosittaiset keskiarvot on esitetty kuviossa 8. Sen perusteella voidaan nähdä valmennuksen vaikuttavuuden kehittyneen 2007-2010 ja sen jälkeen pysyneen samalla tasolla (9,25). Rahalle saadun vastineen arvioinnit olivat korkeimpia vuonna 2009 valmennuksensa päättäneillä (9,67). Sitä ennen arviot jäivät 8,75 (2008) ja 8,5 (2007) ja huippuvuoden jälkeen arviot ovat olleet hieman laskusuhdanteisia päättyen viimeisimmän kurssin (2012) antamaan keskiarvoon 9. Valmennuksen yleensä saamassa arvioinnissa eri vuosien välillä on ollut enemmän vaihteluita, eikä siitä ole nähtävissä mitään selkeää kehitystä. Arvosanojen keskiarvo on kuitenkin pysynyt jo viimeiset neljä vuotta kiitettävällä tasolla vaihdellen 9,67 - 9,25.



Kuvio 8. Valmennuksen yleensä, sen vaikuttavuuden ja kurssimaksulle saadun vastineen arviointien keskiarvot valmennuksen päättymisvuosittain (n=25)

Valmennuksen vaikuttavuuden kehitykselle voi olla erilaisia selittäviä tekijöitä. Yksi niistä on ehkä se, että ensimmäisinä vuosina valmennukselle asetetut odotukset, puolin ja toisin, ovat saattaneet olla ristiriidassa. Myös valmennuksen muotoutuminen nykyiselle on vaatinut aikaa ja kehittämistä, sillä kokemuksia coach-valmennuksesta ei suomalaisittain aiemmin ollut ja suomalaisen kulttuurin ja brittivalmentajan yhdistelmässä on siinäkin mahdollisesti ollut aluksi etsikkoaikansa. Näiden taustojen luotettava selvittäminen vaatisi kuitenkin lisätutkimuksia. Nyt vaikuttavuus on saavuttanut kiitetävän tason, mutta sen osalta on kuitenkin vielä jonkin verran mahdollisuuksia kehitykselle.

Valmennuksesta maksettavan kurssimaksun osalta tutkijan tiedossa on ollut vain valmennuksen tämänhetkinen hinta. Vastaajien arvioista voisi kuitenkin päätellä, että hinnoittelussa olisi kehitettävää, koska arviot ovat olleet trendiltään laskevia viimeiset kolme vuotta. Täytyy myös muistaa, etteivät valmennuksen kulut rajoitu kurssimaksuun vaan sen lisäksi sen suorittamiseen kuluu osallistujilta lukuisia työtunteja, niiden vaihtoehtoisuus kustannuksia ja kauempaa matkustavilta myös mm. majoituskustannuksia. Val-

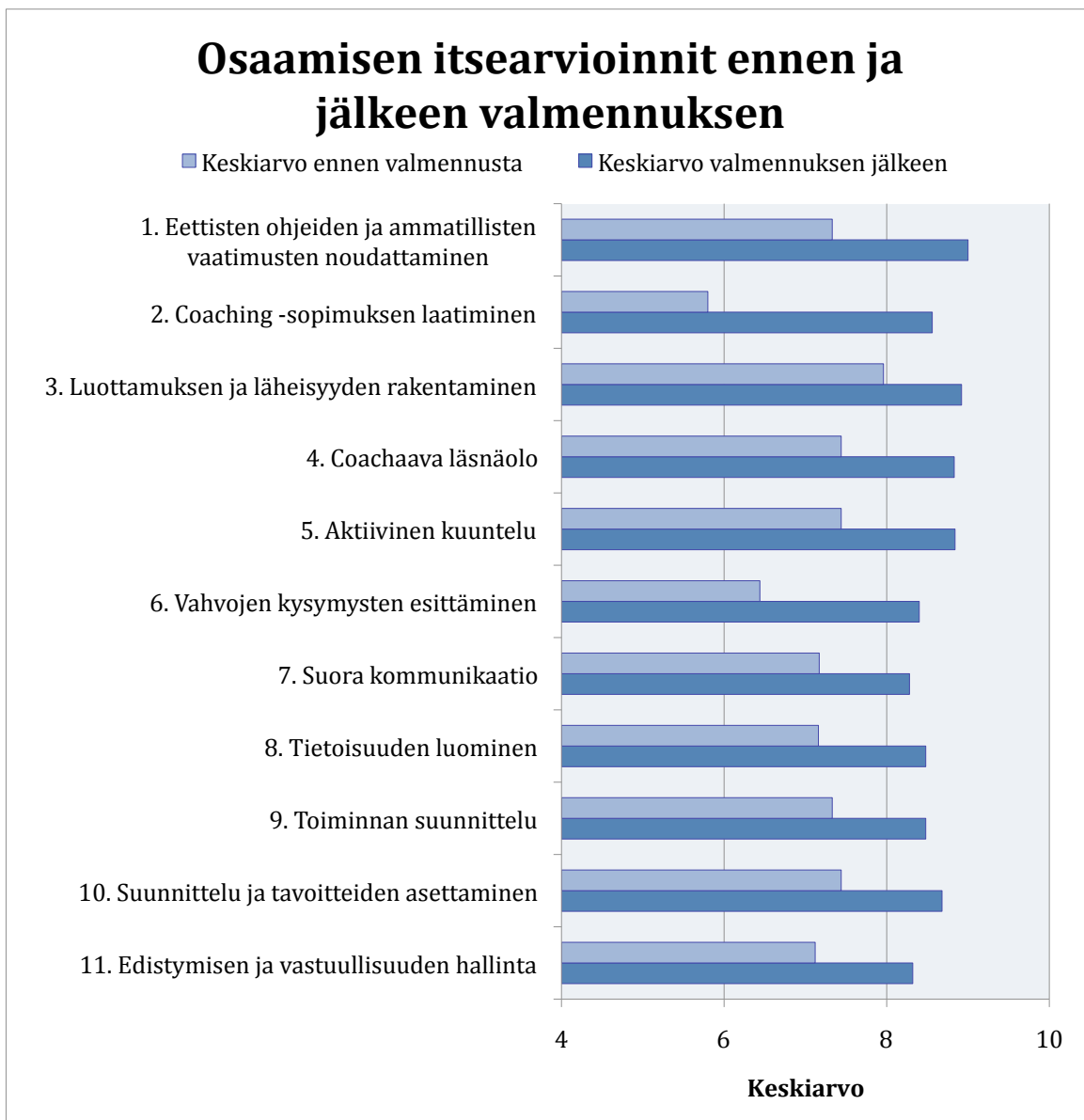
mennus on siis mittava sijoitus. Valmennukseen kulutetut varat ovat myös aina pois jostain muusta toiminnasta ja usein juuri muista valmennuksista. Väistämättä valmennuksen kustannuksia tullaan myös vertaamaan kilpaileviin vaihtoehtoihin. Tilastollisesti valmennuksesta on saanut parhaiten vastinetta rahalleen vuonna 2009. Olisi hyvä verrata kurssimaksuja eri vuosilta tässä taulukossa esiintyvään kehitykseen ja tutkia, onko niiden välille johdettavissa riippuvuutta. Parin ensimmäisen vuoden arviointeja voi jälleen selittää se, että niiden aikaan coach-valmennus oli suomalaisittain vielä uutta ja valmennus haki vielä lopullista muotoaan.

Valmennuksen yleensä saamalla arvosanalla ei näyttäisi olevan selkeää kehitystä. Eräissä haastattelussa nousi esiin, että osallistujien keskinäisessä hengessä on esimerkiksi ollut eroja eri ryhmien välillä. Tämä todennäköisesti on yksi yleisarvosanaan vaikuttava tekijä. Sen suhdetta arviointeihin pitäisi kuitenkin selvittää lisätutkimuksin. Tämän tutkimuksen aineistosta etsittiin esimerkiksi osaamisen itsearvioista (kuvio 9, sivu 42) ja siten oppimisesta mahdollisia selittäviä tekijöitä keskiarvojen kehitykselle niitä kuitenkin löytämättä.

## **7.5 Oppiminen ja menetelmät**

Valmennettavat arvioivat osana kyselyä kouluarvosanoin (4 – 10) osaamistaan coachingin 11 ydintaidossa ennen ja jälkeen valmennuksen. Ennen valmennusta osaaminen oli kaikkein vähäisintä coaching-sopimuksen laatimisessa (ka 5,8) sekä vahvojen kysymysten esittämisessä (ka 6,44) ja vahvinta luottamuksellisuuden ja läheisyyden rakentamisessa (7,96). Muissa taidoissa keskiarvot olivat 7,12 – 7,44 välillä. Valmennuksen jälkeisissä osaamisen arvioissa eniten oli noussut juuri ennen valmennusta heikoimmiksi osaamisalueiksi arvioitujen coaching-sopimuksen laatimisen ja vahvojen kysymysten esittämisen keskiarvot. Korkeimmat keskiarvot olivat valmennuksen jälkeisistä taidoista eettisten ohjeiden ja ammatillisten vaatimusten noudattamisella, luottamuksen ja läheisyyden rakentamisessa, coachaavassa läsnäolossa ja aktiivisessa kuuntelussa. Kaikissa taidoissa osaamisen arvosanojen keskiarvot nousivat yli kahdeksan, matalimmiksi jäivät suoran kommunikation (8,28) sekä edistymisen ja vastuullisuuden hallinta (8,32). Osaamisen keskiarvot ennen ja jälkeen valmennuksen on esitetty kuviossa 9, vastausten

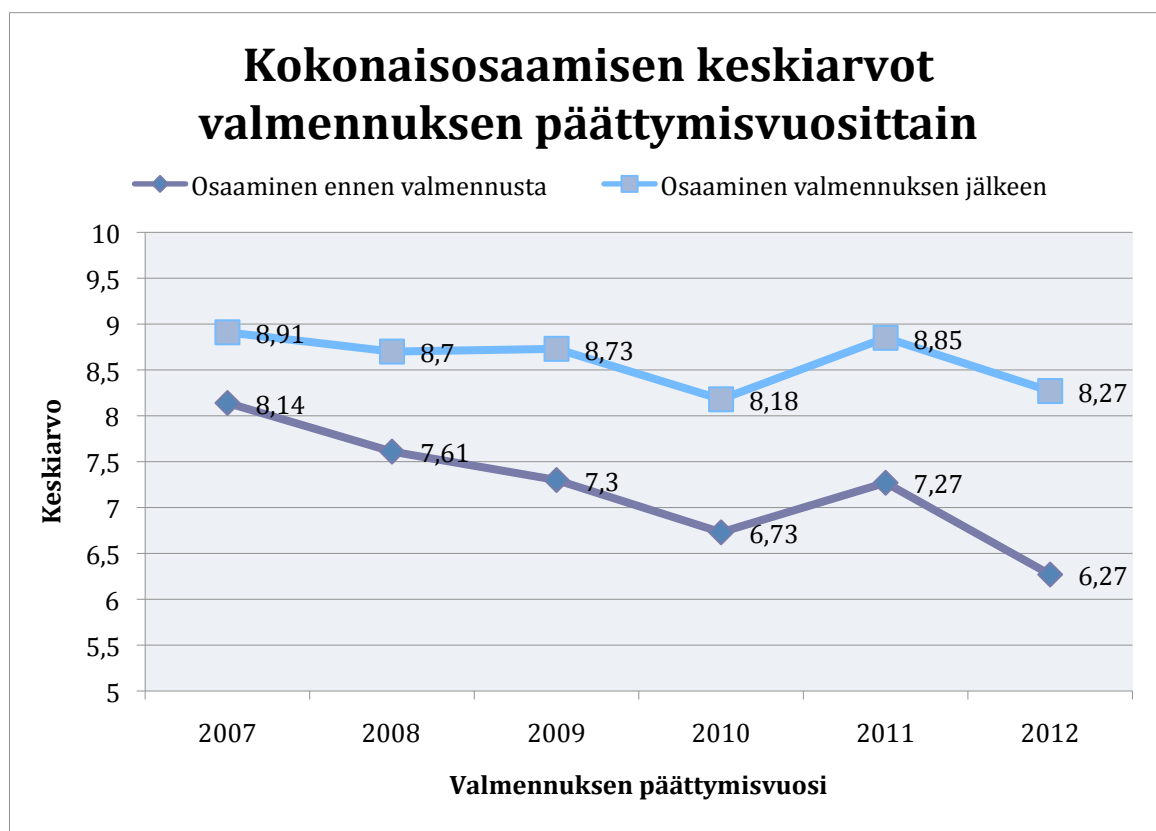
jakautuminen ja kaikkien ydintaitojen osaamiskeskisarvot on liitetty tämän raportin loppuun (Liite 3).



Kuvio 9. Osaamisen itsearviointien keskiarvot coachingin 11 ydintaidossa ennen ja jälkeen valmennuksen (n=24-25)

Eri vuosien välillä oppimisen määrässä on ollut itsearviointien perusteella jonkin verran eroa. Kuviossa 10 on kuvattu tätä kokonaisosaamisen muutosta johtamalla kaikkien ydintaitojen arviointien keskiarvot vuosittain ennen ja jälkeen valmennuksen. Keskiarvojen perusteella oppiminen on lisääntynyt vuosi vuodelta. Ensimmäisenä vuonna 2007 arviot nousivat valmennuksen jälkeen 0,77 arvosanaa ja 2012 tuo luku oli tasan 2 arvosanaa. Kuten kuvaaja kertoo, tämä ei kuitenkaan ole johtunut valmennuksen jälkei-

sen osaamisen kasvusta vaan ehkä pikemminkin lähtöosaamisen laskusta. Vain vuoden 2011 lähtöosaaminen tekee poikkeuksen tähän trendiin.

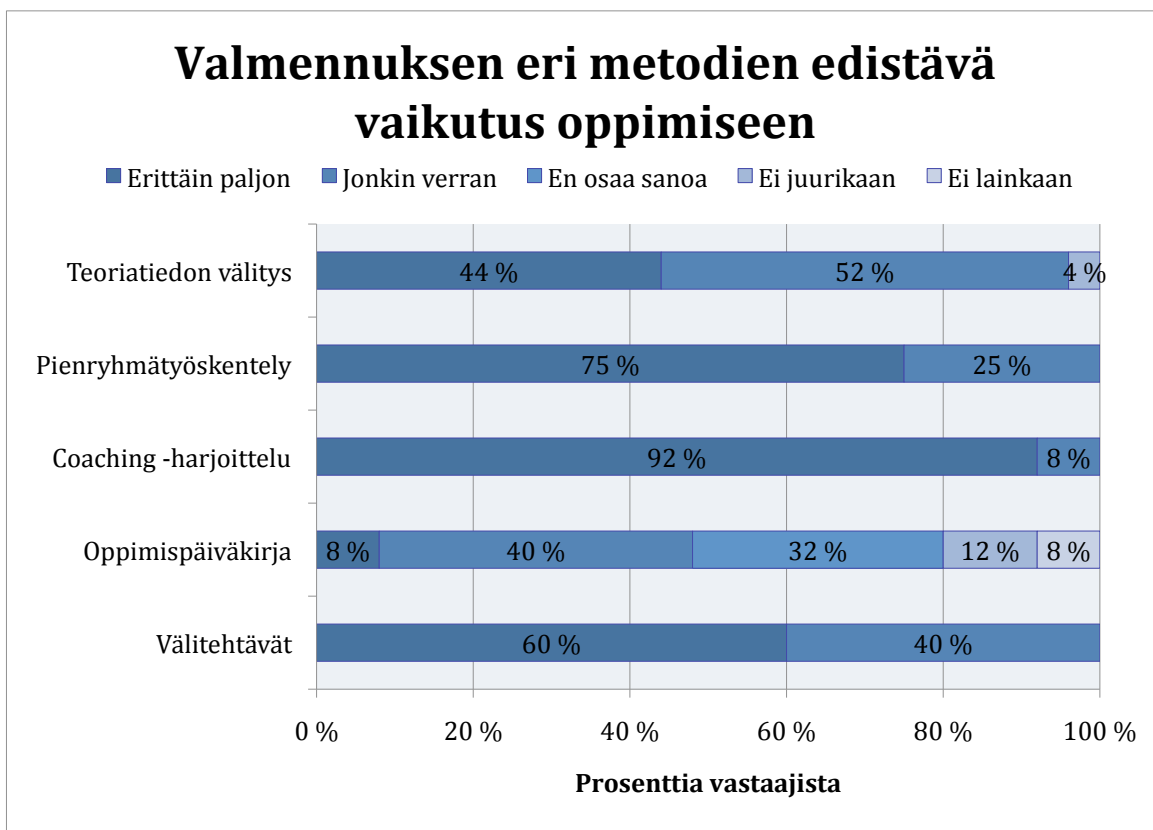


Kuvio 10. Kokonaisosaamisen keskiarvot valmennuksen päättymisvuosittain ennen ja jälkeen valmennuksen (n=24-25)

Luonteva selitys ensimmäisen vuoden pienemmälle osaamisen kasvulle on se, että tuohon pilottikoulutukseen hakeutui todennäköisemmin henkilöitä, joilla oli jo osaamista ja ymmärrystä coachingista. Tätä kuvaa myös korkea osaamisen lähtötaso. Haastatteluaineistosta kävi ilmi, että ensimmäisessä valmennuksessa oli henkilöitä esimerkiksi Novetos Oy:stä ja HRM Partnersista, valmennusyhteisöistä, jotka olivat olleet aktiivisesti mukana hakemassa Suomeen ammattimaista coaching-koulutusta. Vuosien myötä coachingin tunnettuus on kasvanut ja sitä myötä varmasti myös valmennukseen hakeutuu henkilöitä laajemmin eri liike-elämän alueilta ja ennakkotietämys siten on vähäisempää. Tätä tulkintaa tukee myös kyselyaineistossa kerätyt tiedot valmennushetken työtehtävistä; kahden ensimmäisen vuoden kaikki vastaajat toimivat valmentajina, myöhemmin valmennettavissa lisääntyy johtajien ja asiantuntijoiden tehtävien osuus.



Kyselyssä pyydettiin arvioimaan myös valmennuksen metodeja oppimisen näkökulmasta ja sitä kuinka eri metodit edistivät vastaajan oppimista. Arvioitavia metodeja olivat valmennuspäivien teoriatiedon välitys, pienryhmätyöskentely ja coaching-harjoittelu sekä oppimispäiväkirja ja välitehtävät opintopäivien välillä. Eniten vaikutusta oli vastaajien mukaan coaching-harjoittelulla; peräti 92 % ilmoitti metodin edistäneen oppimista erittäin paljon ja loput 8 % jonkin verran. Toiseksi edistävien metodi oli pienryhmätyöskentely ja kolmas välitehtävät. Teoriatiedon välityksellä ei yhden vastaajan mielestä ollut juurikaan edistävää vaikutusta oppimiselle, muut vastaajat kuitenkin kokivat senkin melko edistävänä. Eniten hajontaa vastauksissa syntyi oppimispäiväkirjan kohdalla; sen koki edistäneen oppimista erittäin paljon 8 % vastaajista, 40 % jonkin verran, 32 % ei osannut sanoa, 12 % ei kokenut sen edistäneen oppimista juurikaan ja 8 % ei lainkaan. Vastaukset on koottu kuvioon 11.



Kuvio 11. Kuinka paljon valmennuksen eri metodit edistivät oppimista (n=24-25)

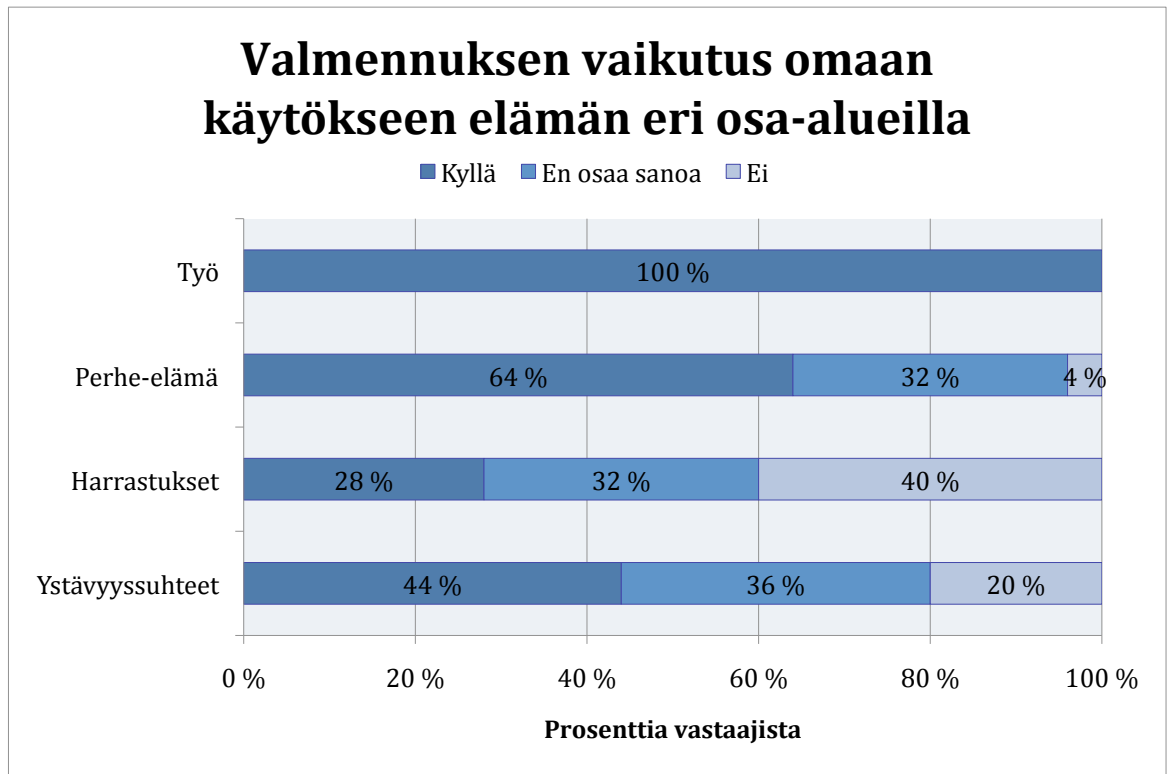
Syitä oppimispäiväkirjan erottumiselle muista metodeista ei ole suoraan aineistosta johdettavissa. Eräs mahdollinen syy on se, että sen käyttämisen laajuus on mahdollisesti vaihdellut henkilöiden ja eri kurssien välillä. Yksi haastateltavista viittasi siihen metodi-

na, jota ei hyödynnetty tarpeeksi paljon hänen valmennusryhmässään. Tuloksista on kuitenkin pääteltävissä, että coaching-harjoittelu puolustaa keskeistä rooliaan valmennuksen metodien joukossa saatuaan näin positiivisen arvion. Myös muut metodit, jo mainittua oppimispäiväkirjaa lukuun ottamatta, saivat oppimista edistäviä arvioita, esimerkiksi välitehtävät koettiin hyvänä kiinnityskohtana valmennukseen, joka piti tekemistä yllä lähipäivien välillä. Eräs haastateltava kuvasi valmennuksen metodologiaa seuraavasti:

Ensin mä olin ihmeissäni...mä muistan sen ensimmäisen aamupäivän, mä ajattelin mielessäni, että hetkinen, eiks tää vois mennä vähän nopeammin eteenpäin. Ennen kuin mä sitten, niin kuin moni muukin on sanonut, kunnes jossain vaiheessa hiffaa, mistä tässä on kysymys. Et tää ei oo mikään tekniikan oppiminen, vaan se on eräänlainen paradigman, paradigman muutos.

## 7.6 Valmennuksen vaikutukset käyttäytymiseen

Certified Coach Training -valmennus perustuu oppimiseen henkilökohtaisen oppimisen kautta. Sen vaikutuksia voidaan siis havaita myös coaching-toiminnan ulkopuolella. Vastaaajilta kysyttiin heidän omaa arviotaan siitä, kokevatko he käyttäytymisensä muuttuneen elämän neljällä eri osa-alueella, jotka olivat: työ, perhe-elämä, harrastukset ja ystävyysuhteet. Vastaukset on koottu kuvioon 12. Vastaaajista kaikki kokivat käyttäytymisensä työelämässä muuttuneen. Lähes kaksi kolmesta vastaaajasta (64 %) oli huomannut käytöksensä muuttuneen myös perhe-elämän saralla. Vastaaajista 32 % ei osannut sanoa, oliko muutosta tapahtunut ja 4 % ei kokenut muuttaneensa käytöstään tällä alueella. Harrastuksissa käytöksen koettiin muuttuneen vähemmän; 28 % vastaaajista tunnisti muutoksen, 32 % ei osannut sanoa ja 40 % oli sitä mieltä, ettei käyttäytymisen muutosta ollut tapahtunut. Ystävyysuhteissa vaikutusta nähtiin taas hieman enemmän; 44 % vastaaajista koki käyttäytymisensä muuttuneen, 36 % ei osannut sanoa ja 20 % oli sitä mieltä, ettei muutosta ollut tapahtunut.



Kuvio 12. Valmennuksen vaikutukset vastaajan käyttöön elämän eri osa-alueilla (n=25)

Vastaajilta ja haastateltavilta pyydettiin myös käytännön esimerkkejä siitä, kuinka heidän käyttäytymisensä on muuttunut. Vastauksissa nousi esiin etenkin kehittyminen kuuntelemisessa ja kysymystekniikan käyttäminen myös coaching-tilanteiden ulkopuolella, niin työpaikalla kuin yksityiselämässäkin. Jotkut vastaajista ovat huomanneet muutoksia myös omissa asenteissaan ja siinä, että neuvojen antamisen sijaan tulee valmennuksen jälkeen kysyttyä enemmän kysymyksiä. Coachaava ote on siis tullut käyttöön monilla myös muuhun elämään, tässä muutama kuvaava esimerkki kyselyn vastauksista:

- ”Työssä, kun kohtaan henkilön, joka esittää ongelman, pysähdyn kuuntelemaan ja esittämään eteenpäin vieviä kysymyksiä.”
- ”Käytän kyselytekniikkaa työssäni eri tilanteissa. Kotona kuuntelen ja kysyn enemmän kuin tarjoan vastausta. Olen coachannut myös ystäviäni.”
- ”Harvoin lähden ketään neuvomaan, että tee näin niin onnistut. Paras viisaus löytyy lähes aina ihmisestä itsestään.”

## 7.7 Coachingin vaikuttavuus

Kyselyssä ja haastatteluissa pyydettiin arvioimaan coachingin vaikuttavuutta verrattuna muihin valmennusmenetelmiin ja sitä mihin coachingin vaikuttavuus heistä perustuu. Noin kaksi kolmesta kyselyyn vastanneesta piti coachingia erittäin vaikuttavana, osa jopa ylivoimaisena. Eräs valmennettu vastasi: ”Niin vaikuttavana ja syvällisenä, että on vaikea motivoitua tekemään kehittämistä muulla tavalla. Coaching on minun juttuni, on ollut jo tosi pitkään!”. Osa koki sen olevan hyvä täydennys tai vaihtoehto muille menetelmille ja sen toimivuuden sekä vaikuttavuuden riippuvan paljon kohteen motivoituneisuudesta: ”Hyvä menetelmä yksilöohjaamiseen, jos coachattava on itse motivoitunut ja osaava.” Coachingin ei koettu sopivan kaikille. Esimerkiksi mentoroinnille ja perinteiselle koulutukselle koettiin olevan myös paikkansa ja aikansa. Eräs vastaaja ilmaisi näkemyksensä vaikuttavuudesta persoonallisesti: ”Mielestäni jokainen, joka saa mahdollisuuden tulla koutsatuksi on onnekas ihminen – hän saa mahdollisuuden pohtia omia näkemyksiään ja tulla tietoiseksi omista tavoistaan ajatella ja toimia.”

Coachingin vaikuttavuuden koettiin perustuvan ennen kaikkea menetelmän henkilökohtaiseen luonteeseen ja siihen, että valmennettava löytää ratkaisut itse oivaltaen: ”Se perustuu oman oivalluksen voimaan (aivotutkimuskin niin osoittaa), joka saa meidät ihan eri tavalla sitoutumaan tavoitteisiimme.” Vahvuudeksi koettiin myös menetelmän päämäärätietoisuus ja positiivinen eteenpäin suuntautuneisuus. Keskeinen rooli vaikuttavuuden suhteen nähtiin myös coachattavan ja coachin välisessä luottamuksessa sekä dialogissa: (vaikuttavuus perustuu) ”Hyvään vuorovaikutukseen ja luottamukseen, sekä tietenkin sensitiiviseen kohtaamiseen.” Menetelmän keinoista juuri kuunteleminen ja kysymysten esittäminen nostettiin vaikuttavuuden lähteiksi.

Valmennetuilta tiedusteltiin myös, millaista kehitystä coachingilla heidän mielestään voi saavuttaa parhaiten. Vastaukset olivat moninaisia. Osa nosti esiin mahdollisuuden kehittää itsetuntemusta ja -luottamusta, toiset mainitsivat itsensä ja muiden johtamisen taidot. Myös uusien asenteiden ja toimintatapojen omaksuminen nousi esiin useammissa vastauksessa. Kaiken kaikkiaan coachingin uskottiin siis kehittävän niin ammatillista

osaamista kuin henkilöön itseensä liittyviä asioita. Tässä esimerkkejä näistä eri näkökulmista asiaa lähestyvistä vastauksista:

- ”Löytää uudenlaisia toteutustapoja käytännön arjessa ja vapauttaen energiaa uusiin asioihin. Esimiesroolissa oleville coaching on hyvä tuki ihmisten johtamisessa ja tyytyväisyyden parantajana.”
- ”Oma voimaantuminen, itsetuntemuksen kehittyminen, tavoitteellisempi toiminta, oma kehittyminen.”
- ”Coachingilla saa selkeytettyä muuten kaoottista maailmaa ja mielikuvia pureskeltavaksi ja ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi.”
- ”Asioissa missä oma näkemys ei ole vielä ihan kirkastunut.”

## 8 Johtopäätökset

Kuten jo moneen kertaan aiemmin olen todennut, tämän tutkimuksen näytteestä ei voida vetää pitkälle meneviä johtopäätöksiä koko tutkimusjoukosta. Tutkimustulosten yhteydessä olen käsitellyt kuitenkin aineistoa opinnäytetarkoituksessa niin kuin se olisi analysoitavissa ja yleistettävissä. Näiden johtopäätösten pohjana on kuitenkin näyte sellaisenaan ja se tieto, jota siitä on luotettavasti ollut johdettavissa.

Kaiken kaikkiaan Certified Coach Training -valmennukseen on osallistunut sen olemassaolon viitenä vuotena mm. iältään ja koulutustaustoiltaan hyvin monenlaisia ihmisiä. Ammatillisesti he työskentelevät joko johtotehtävissä, valmentajina tai asiantuntijan/konsultin tehtävissä. Valmennukseen heidät on saanut hakeutumaan erityisesti kaksi syytä: omaa työtä täydentävän tietotaidon hankinta ja puhdas coaching-osaamisen kehittäminen. Myös suosituksilla näytti olevan vaikutuksensa osallistumispäätökseen. Valmennukselta odotettiin konkreettisten työkalujen ja niiden käyttämisen oppimista sekä käytännönläheistä lähestymistapaa ja kaikkien vastaajien kohdalla kurssille asetetut odotukset täyttyivät tai jopa ylittyivät.

Valmennetut kuvasivat kurssia adjektiivein mm. innostavaksi, syvälliseksi ja ajatuksia herättäväksi. Valmennuksen voi aistia liikkuvan osallistujensa kannalta hyvin henkilökohtaisella tasolla ja taustalla tuntuisi olevan vahvasti positiivinen pohjavire. Moni kehuu myös valmennuksen kouluttajaa Colin Brettia ja hänen henkilökohtaista panostaan valmennuksen onnistumisessa. Myös hyvä ryhmähenki ja valmennuksen luoma retriitinomainen pysähtyminen olivat vastaajille merkittäviä asioita. Monet kertoivat suosittelensa valmennusta eteenpäin ja arvioitaessa valmennusta yleensä, sen vaikuttavuutta ja kurssimaksulle saatua vastinetta arvosanat liikkuivat hyvän ja kiitettävän välillä muodostaen kaikissa kolmessa näkökulmassa yli yhdeksän menevän keskiarvon.

Coachingin ydintaidoista osaaminen oli ennen valmennusta heikointa coaching-sopimuksen laatimisessa ja sekä vahvojen kysymysten esittämisessä. Vahvinta se oli luottamuksellisuuden ja läheisyyden rakentamisessa. Valmennuksen jälkeen osaaminen oli noussut eniten juuri aiemmin heikoimmista sopimuksen laatimisesta ja kyselytekniikassa. Korkeimmat itsearviot olivat kuitenkin valmennuksen jälkeen eettisten ohjeiden

ja ammatillisten vaatimusten noudattamisella, luottamuksen ja läheisyyden rakentamisessa, coachaavassa läsnäolossa ja aktiivisessa kuuntelussa. Kaikkien ydintaitojen kohdalla osaaminen nousi keskiarvoltaan yli kahdeksan, jota voidaan näin pitää tällaiselle coachingin peruskurssille ihan hyvänä tasona. Toki eri yksilöiden välillä oli eroavaisuuksia. Näistä ydintaidoista kuuntelu ja kyseleminen näkyivät ylivoimaisesti eniten valmennuksen vaikutuksissa valmennettujen käyttäytymiseen. He kaikki kokivat käyttäytymisensä työelämässä muuttuneen, ja suurin osa myös perhe-elämässä. Moni huomasi muutoksia myös muilla elämän alueilla, harrastuksissa ja ystävyysuhteissa.

Coaching-menetelmän vaikuttavuutta pohdittaessa vastaukset tuntuivat vastaavan pitkälti aiemmissa tutkimuksissa saatuja ja alan kirjallisuudessa käsiteltyjä näkemyksiä. Odotettavissa oli jokseenkin positiivisia ja ehkä subjektiivisiakin näkemyksiä menetelmästä. Olivathan vastaajat hakeutuneet juuri nimenomaisesti valmentautumaan tähän menetelmään ja sen osaamiseen. Coaching koettiin hyvin vaikuttavaksi menetelmäksi, mutta myös muille henkilökohtaisen valmennuksen muodoille, kuten työnohjaukselle ja mentoroinnille, nähtiin olevan paikkansa. Coachingin vaikuttavuuden koettiin perustuvan ennen kaikkea menetelmän henkilökohtaiseen luonteeseen ja valmennettavan omaan oivaltamiseen, siihen ettei valmiita vastauksia anneta vaan valmennettava löytää ne itsestään. Menetelmän vahvuuksiksi nähtiin myös sen positiivisuus ja eteenpäin katsova asenne. Keskeinen rooli nähtiin olevan myös coachin ja coachattavan keskinäisellä suhteella, luottamuksella ja dialogilla. Haettaessa vastausta siihen, millaista kehitystä coachingilla voi valmennettavien mielestä saavuttaa, saatiin hajanaisempia ja kirjallisuudesta poikkeavampia vastauksia. Jälleen esiin nousi kuitenkin henkilökohtainen kehittyminen, tavoitteellinen toiminta ja tavoitteellisuus.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen myötä Certified Coach Training -valmennuksesta syntyi hyvin voimakas, henkilökohtainen ja positiivinen kuva. Se näyttäisi vaikuttaneen valmennettaviin merkittävästi niin reaktion, oppimisen kuin käyttäytymisen muutoksenkin tasoilla. Puolestaan puhuvat myös esiin nousseet suosittelut ja lukuisat positiiviset adjektiivit niin haastatteluissa kuin kyselyaineistossakin. Keskeinen rooli on selvästi myös kurssin valmentajalla Colin Brettillä, joka sai vuolaita kiitoksia osakseen läpi aineiston. Merkittävä osa kurssin vaikuttavuudesta näyttäisi henkilöityvän häneen. JTO:lla näyttäisi olevan ainakin valmennettujen näkökulmasta erittäin vaikuttava coach-valmennus

koulutusohjelmassaan, mutta kuten aina, vielä joissain yksityiskohdissa voisi olla petratavaa, näin arvioinneista ja niiden keskiarvoista on pääteltävissä.

### **8.1 Tutkimuksen hyödyt eri sidosryhmille ja toimenpidesuosituks**

Tutkimus antaa tukea molempien järjestävien tahojen markkinoinnille. Kautta linjan positiiviset arviot valmennuksesta ovat erinomainen argumentti uusien valmennettavien vakuuttamisessa kurssin hyödyllisyydestä. Colin Brett valmentajana saa tutkimuksen kautta vahvistavaa tietoa menetelmiensä onnistuneesta valinnasta, mutta toisaalta myös vihjeitä siitä, mitä voitaisiin muuttaa tai tehdä paremmin. Myös uudet potentiaaliset valmennettavat saavat tutkimuksesta tietoa päätöksensä tueksi miettiessään valmennukseen hakeutumista. Mielestäni tämän tutkimuksen tulokset täydentävät sitä tietoa, joka valmennuksesta nyt on esimerkiksi markkinoinnin kautta saatavissa ja toisaalta sillä on puolueettoman tutkimuksen uskottavuus. Se antaa konkreettisen äänen valmennukseen osallistuneille ja nostaa esiin esimerkiksi valmennuksen henkilökohtaisuuden syvemmin kuin valmennuksesta tarjolla oleva esittely JTO:n verkkosivuilla.

Näin pienen näytteen pohjalta ei voi antaa varsinaisia toimenpidesuosituksia. JTO:lla on ehkä kuitenkin hyvä pohtia, voisiko aineistosta opinnäytetyön luonteen vuoksi tehdyissä analyyseissä olla totuuden siemeniä takanaan ja olisiko siten esimerkiksi vaikka valmennuksen hintaa tarkkailtava tulevina vuosina. He saattavat myös löytää tutkimuksesta virikkeitä ja uusia näkökulmia omaan valmennuspalautteen keräämiseensä. Kaiken kaikkiaan vastaajat kuitenkin tuntuvat olevan valmennukseen todella tyytyväisiä, joten paljon on selvästi tehty jo oikein.

### **8.2 Jatkotutkimusehdotukset muille tutkijoille ja aiheen tulevaisuus**

Tämän tutkimuksen seurauksena nousi esiin monia kysymyksiä, joita voisi syvemmälle taustoihin suuntautuvalla tutkimuksella selvittää. Tuntuu myös luontevalta, että samankaltainen tutkimus tehtäisiin jatkovalmennuksen (Certified Coach – Practitioner Programme) käyneille ja selvitettäisiin esimerkiksi, ovatko he saaneet siitä täydentävää osaamista perustaidoilleen ja kuinka vaikuttava he sen kokevat. Coaching tutkimuksen kohteena on vielä ollut melko harvinainen suhteessa sen maailmanlaajuiseen suosioon, aiheessa riittää siis vielä paljon tutkittavaa ihan kansainvälisestikin. Coaching ja coach-



valmennus on Suomessa verrattain nuori ilmiö ja voisi hyötyä monenlaisesta lisätutkimuksesta suomalaisessa liiketoimintaympäristössä. Itse tulen mitä todennäköisimmin pian alkavissa jatko-opinnoissani Aalto yliopiston Kauppakorkeakoulussa toteuttamaan pro gradu -tutkimukseni jollain tavalla coachingiin liittyen.

Menetelmänä coaching varmasti vielä hakee paikkaansa suomalaisessa business elämässä. Aika näyttää miten monin tavoin pyörä vielä tullaan keksimään uudelleen henkilökohtaisten valmennusten liiketoimintakentässä. Coaching kuitenkin puolustaa paikkaansa nimenomaan henkilökohtaisuudellaan, positiivisella eteenpäin katsomisellaan ja voimaannuttavalla perusluonteellaan. Kuka ties vielä toteutuisi se ilmoille heitetty toive, että menetelmänä coachingia ei enää tulevaisuudessa tarvittaisi vaan se olisi sulautunut valmentavaksi otteeksi osana jokapäiväistä johtamiskulttuuria.

### **8.3 Oppiminen ja kehittyminen opinnäytetyöprosessin aikana**

Saadessani JTO:lta syksyllä toimeksiannon opinnäytetyöhöni olin innoissani. Olin koko opiskelujen ajan ollut sitä mieltä, että opinnäytetyö ei olisi opintojeni haastavin osa, koska olin pärjännyt aina hyvin tämän tapaisten raporttien tekemisessä ja pidin yksin tekemisestä sekä aiheeseen heittäytymisestä. Coachingista olin ohimennen kuullut, mutta menetelmä yksityiskohtineen oli kuitenkin jokseenkin vieras. Aihe herätti helposti kiinnostukseni, olihan johdon kehittäminen toimintakenttänä ehdottomasti uratoiveisiani korkealla. Tavoitteenani oli kiitettävä arvosana.

Prosessi osoittautui sitten lopulta kuitenkin erittäin haastavaksi. Vuoden vaihtuessa alkuperäinen aiheeni hieman muuttui henkilömuutoksen vuoksi ja myös työn aloitusajankohta venyi omissa aikatauluissani suunniteltua myöhemmäksi. Työn lopulta käynnistyttyä haastattelujen aikataulut muuttuivat mm. flunssakauden vaikutuksesta ja yksi haastattelu lopulta peruuntuikin. Myös kyselyn kanssa menivät aikataulut uusiksi, sen vastausaikaa jouduttiin lopulta kahdesti jatkamaan, jotta kasaan saataisiin edes jonkinmoinen näyte työn empiriaosan pohjaksi. Tuloksia pääsin tutkimaan noin kuukauden suunniteltua myöhemmin.

Kaikkein suurimmat haasteet kohtasin työn ohjauksessa tai pikemminkin sen puutteessa. Koska tilanne ei yrityksistä huolimatta korjaantunut paremmaksi, jouduin lopulta turvautumaan koulutusohjelman johtajan apuun ja pyytämään uuden ohjaajan saamista aivan opinnäytetyön loppumetreillä. Uuden ohjaajan kanssa oli tehtävissä enää lähes valmiin työn työstäminen jäljellä olevan lyhyen ajan ja resurssien puitteissa. Toiveet kiitettävästä arvosanasta oli hylättävä, koska maisteriohjelman opintopaikan vastaanotto vaati valmistumaan vielä kesän aikana. En voi sanoa olevani työhön täysin tyytyväinen, mutta tein aidosti parhaani näissä olosuhteissa.

Koen nyt kuitenkin olevani valmiimpi tekemään pian odottavan pro gradu -tutkielmani. Opin paljon aikataulujen tuottamista yllätyksistä ja ns. kriisinhallintaa, kun ohjauksestaakaan ei näyttänyt tulevan mitään ja palautuspäivä läheni uhkaavaa vauhtia. Jälkikäteen ajattelen, että olisi pitänyt aiemmin vaatia ohjaajan vaihtamista, mutta pelkäsin sen johdettavan vain uusiin ongelmiin. Opin paljon myös tutkimusmenetelmistä ja aineiston käsittelystä. Mielestäni osasin esimerkiksi melko hyvin löytää oikeat kysymykset tutkimusongelmien selvittämiseksi, Kirkpatrickin mallia hyödyntäen.

Virheiltäkään en välttynyt. Yksi kysymyslomakkeen kysymys olisi pitänyt esittää toisin ja, jos aikataulu olisi sen sallinut, kysymyslomakkeesta pyytää palautetta esimerkiksi haastatteluun lupautuneilta ennen sen julkaisemista. Olisin voinut myös teoriavaiheen kartoituksessa alkaa aiemmin kirjoittamaan tekstinpaloja sopivien otsikoiden alle. Nyt huomasin monta kertaa muistavani, että tästähän oli jossain hyvää tekstiä, mutta kymmenistä kirjanmerkeistä ja artikkeleiden yliviivaustussauksista huolimatta jouduin etsimään kyseistä kohtaa monesta paikasta. Teoriavaiheen edetessä toki aineiston hallinta parani, mutta olisin voinut tehdä työstä itselleni helpompaa ja tehokkaampaa jo aiemmin. Kehitettävää jäi vielä myös menetelmäosaamiseen ja tulosten tilastolliseen käsitteelyyn.

Saavuttamattomat tavoitteet jäävät harmittamaan. Hetkittäin oli vaikeaa motivoitua jatkamaan työn viimeistelyä, kun tiesi, ettei niitä tulla saavuttamaan. Halusin kuitenkin tehdä parhaani, jotta opinnäytetyön antaja ei joutuisi haasteistani kärsimään. Toivon osaavani nyt kuitenkin jatko-opinnoissa varautua paremmin vastoinkäymisiin, heitteleh-

tiviin aikatauluihin ja haasteelliseen empirian hankintaan. Sujuvammasta prosessista olisi jäänytkin lopulta ehkä vähemmän käteen.

## Lähteet

Abernathy, D.J. 1999. Thinking Outside the Evaluation Box. *Training & Development*, 53, 2, s. 18-23.

Bresser, F. & Wilson, C. 2010. What is Coaching? Teoksessa: Passmore, J. (toim.) *Excellence in Coaching: The Industry Guide*, s. 9-26. Kogan Page Limited. Lontoo. 2. painos.

Brett, C. 2011. The professional page. Luettavissa: <http://www.colinbrett.com/professional.html>. Luettu: 21.2.2012.

Brett, C. 3.4.2012. Coach –valmentaja, johtaja. Coaching Development Ltd. Sähköposti.

Carlsson, M. & Forssell, C. 2008. Esimies ja coaching – Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Downey, M. 2003. *Effective Coaching: Lessons from the Coach's Coach*. 2. painos. Texere. New York.

Evers, W., Brouwers, A. & Tomic, W. 2006. A Quasi-experimental Study on Management Coaching Effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58, 3, s. 174-182.

Feldman, D. & Lankau, M. 2005. Executive Coaching: a Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 31, 3, s. 829-845.

Harmaja, T. & Hellbom, K. 2007. Coaching -toimialan kehittyminen ja kasvu. Teoksessa Räsänen, M. (toim) *Coaching ja johtajuus – Valmentava ote esimiestyössä*, s. 213-229. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. painos. Edita. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Tammi. Helsinki.

Hirvihuhta, H. 2006. Coaching: valmenna ja sparraa menestykseen. Tammi. Keuruu.

ICF 2011. Coaching research for coaching week. Luettavissa:

<http://icfheadquarters.blogspot.com/2011/02/coaching-research-for-coaching-week.html>. Luettu: 24.3.2012.

ICF 2012. What is ICF? Luettavissa: <http://www.coachfederation.org/>. Luettu 23.4.2012.

ICF Finland 2012a. ICF Finland. Luettavissa: <http://www.icffinland.fi/> Luettu: 30.3.2012

ICF Finland 2012b. ICF:n akkreditoima coach-koulutus Suomessa. Luettavissa: <http://www.icffinland.fi/12> Luettu: 30.3.2012.

ICF Finland 2012c. ICF sertifiointi. Luettavissa: <http://www.icffinland.fi/3> Luettu: 1.4.2012.

ICF Finland 2011d. Ammatimaisesti toimivan coachin ydintaidot. Luettavissa: <http://www.icffinland.fi/13>. Luettu: 21.2.1012

JTO 2011. JTO esittäytyy. Luettavissa:

[http://www.jto.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=82541&name=DLFE-2339.pdf](http://www.jto.fi/c/document_library/get_file?folderId=82541&name=DLFE-2339.pdf) Luettu: 17.4.2012

JTO 2012a Certified Coach Training. Luettavissa:

[http://www.jto.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=81004&name=DLFE-2401.pdf](http://www.jto.fi/c/document_library/get_file?folderId=81004&name=DLFE-2401.pdf). Luettu: 30.1.2012.

- Järvinen, V. & Salojärvi, S. 2007. Henkilöstöjohtamisen trendit 2007. Kyselytutkimus 2007 –raportti. Johtamistaidon opisto, Henkilöstöjohtamisen ryhmä HENRY ry.  
Luettavissa:  
<http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/Tutkimukset/Henkilostojohtamisen%20trendit%202007%20raportti.pdf>. Luettu: 17.10.2011.
- Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. 2005. *Transferring Learning to Behavior*. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco.
- Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. 2006. *Evaluating Training Programs: the Four Levels*. 3. painos. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco.
- Kirkpatrick, J. & Kirkpatrick, W. 2009. *The Kirkpatrick Model: Past, Present and Future*. Luettavissa:  
[http://clomedia.com/articles/view/the\\_kirkpatrick\\_model\\_past\\_present\\_and\\_future](http://clomedia.com/articles/view/the_kirkpatrick_model_past_present_and_future)  
Luettu: 9.2.2012.
- Luoma, M. & Salojärvi, S. 2007. Coachingilla menestykseen – Tulevaisuuden lupaavin johdon kehittämisen menetelmä. Teoksessa Räsänen, M. (toim) *Coaching ja johtajuus – Valmentava ote esimiestyössä*, s. 21-37. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- MacKie, D. 2007. Evaluating the Effectiveness of Executive Coaching: Where are we now and where do we need to be? *Australian Psychologist*, 42, 4, s. 310-318.
- McDermott, M., Levenson, A. & Newton, S. 2007. What Coaching Can and Cannot Do for Your Organization? *Human Resource Planning*, 30, 2, s. 30-37.
- McGovern, J., Lindemann, M., Vergana, M., Murphy, S., Barker, L. & Warrenfeltz, R. 2001. Maximizing the Impact of Executive Coaching: Behavioral Change, Organizational Outcomes and Return on Investment. *The Manchester Review*, 6, 1, s.1-9.
- NHS Leadership Center 2005. *Literature Review: Coaching Effectiveness – a Summary*. NHS Leadership Center . London.

Olivero, G., Bane, K. & Kopelman, R. 1997. Executive Coaching as a Transfer of Training Tool: Effects on Productivity in a Public Agency. *Personnel Management*, 26, 4, s. 461-469.

Parpei, R. 2006. Coaching: ”- että hyvästä tehdään vielä parempi”. Valmentajien kokemuksia henkilökohtaisen kehittymisen ja tavoitteen saavuttamisen tukemisesta. *Lisensiaatintyö. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Teknillinen korkeakoulu. Espoo*

Parpei, R. 2008. Business coaching itsesäätelyn kehitysinterventiona. Väitöskirja. *Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Teknillinen korkeakoulu. Espoo.*

Parpei 2012. Mitä volitio on? Luettavissa: <http://www.sparria.fi/volitio.htm>. Luettu: 18.4.2012

Phillips, J. J. 1997. *In Action: Measuring Return on Investment*. American Society for Training and Development. Alexandria.

Pohjanheimo, E. 2007. Valmennusprosessi ja roolit. Teoksessa Räsänen, M. (toim) *Coaching ja johtajuus – Valmentava ote esimiestyössä*, s. 213-229. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Romana, A. 2007. Coaching edistää esimiestaitoja. Teoksessa Räsänen, M. (toim) *Coaching ja johtajuus – Valmentava ote esimiestyössä*, s. 115-135. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Räsänen, M. 2007. Miksi coaching on ajankohtaista juuri nyt? Teoksessa Räsänen, M. (toim) *Coaching ja johtajuus – Valmentava ote esimiestyössä*, s. 15-20. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Santasalo, L. & Åhman, H. 2007. Toimitusjohtajan ja johtoryhmän jäsenen coaching. Teoksessa Räsänen, M. (toim) Coaching ja johtajuus – Valmentava ote esimiestyössä, s. 57-76. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Santos, A. & Stuart, M. Employee Perceptions and Their Influence on Training Effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 13, 1, s. 27-45.

SCY 2012a. Suomen Coaching -yhdistys. Mitä Coaching on? Luettavissa: <http://www.coaching-yhdistys.com/mita-coaching-on>. Luettu 3.4.2012.

SCY 2012b. Suomen Coaching -yhdistys. Historiaa. Luettavissa: <http://www.coaching-yhdistys.com/yhdistys/historiaa> Luettu: 30.3.2012.

Smither, J. W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y. & Kucine, I. 2003. Can Working With an Executive Coach Improve Multisource Feedback Ratings Over Time? A Quasi-experimental Field Study. *Personnel Psychology*, 56, 1, s. 23-44.

Taanila, A. 2012a. Otantamenetelmä. Luettavissa: <http://tilastoapu.wordpress.com/2012/03/09/otantamenetelma/>. Luettu: 10.4.2012.

Thach, E. 2002. The Impact of Executive Coaching and 360 Feedback on Leadership Effectiveness. *Leadership & Organization Development*, 53, 3, s. 34-39.

Wales, S. 2003. Why Coaching? *Journal of Change Management*, 3, 3, s. 275-282.


Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki

Virolainen, I. 2010. Johdon coaching: Rajavetoja, taustateorioita ja prosesseja. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Lappeenranta.



# Liitteet

## Liite 1. Verkkokysely




**Coach-valmennuksen ja coachingin vaikuttavuus**

Tämän kysely on osa opinnäytetyötäni, jossa pyrkimyksenäni on selvittää coach-valmennuksen ja coachingin vaikuttavuutta valmennettavien näkökulmasta. Kyselyn alussa käsitellään Certified Coach Training -valmennusta, sen jälkeen coaching -menetelmää ja

lopuksi kysytään tietoja, joita hyödynnän tilastoinnissa. Kysely on täysin anonyymi, eikä sillä saatua tietoa esitetä niin, että se olisi yhdistettävissä yksittäiseen vastaajaan. Kyselyn lopussa on mahdollisuus jättää yhteystietonsa arvontaa varten, näitä tietoja ei yhdistetä vastauksiin ja niitä käytetään vain arvontan voittajan tavoittamiseen.

**Kiitän jo etukäteen ajastasi!**

Seuraava -->



(Sivu 1 / 13)

## Coach-valmennuksen ja coachingin vaikuttavuus

### Certified Coach Training

1. Miten ja miksi lähdit valmennukseen? \*

2. Millaisia odotuksia sinulla oli valmennukselle ja vastasiko se odotuksiasi? \*

3. Kuvailisitko valmennusta muutamalla adjektiivilla? Käytä ensimmäisenä mieleen tulevia. \*

<- Edellinen

Seuraava ->



## Coach-valmennuksen ja coachingin vaikuttavuus

### Certified Coach Training

4. Valmennus perustuu oppimiseen henkilökohtaisen kehittymisen kautta. Koetko kurssin vaikuttaneen omaan käyttäytymiseesi seuraavilla elämän osa-alueilla? \*

	kyllä	en osaa sanoa	ei
työ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
perhe-elämä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
harrastukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ystävyyssuhteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Mikäli vastasit johonkin kohteeseen kyllä, voisitko kertoa esimerkin siitä kuinka käyttäytymisesi on muuttunut?

<- Edellinen

Seuraava ->



## Coach-valmennuksen ja coachingin vaikuttavuus

### Certified Coach Training

Valmennus on suunniteltu antamaan keskeisen osaamisen International Coach Federationin määrittelemästä yhdestätoista ydintaidosta. Tällä ja seuraavalla sivulla on tarkoitus arvioida kehittymistä näillä osa-alueilla.

6. Pohdi ensin valmennusta edeltänyttä tilaa. Millainen osaamisesi näillä osa-alueilla oli ennen kuin osallistuit valmennukseen? Anna arvioisi kullekin osa-alueelle kouluarvosanoin 4-10. \*

	4	5	6	7	8	9	10
1. Eettisten ohjeiden ja ammatillisten vaatimusten noudattaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Coaching-sopimuksen laatiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Luottamuksen ja läheisyyden rakentaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Coachaava läsnäolo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Aktiivinen kuuntelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Vahvojen kysymysten esittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Suora kommunikaatio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Tietoisuuden luominen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Toiminnan suunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Edistymisen ja vastuullisuuden hallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<- Edellinen

Seuraava ->



## Coach-valmennuksen ja coachingin vaikuttavuus

### Certified Coach Training

7. Entä valmennuksen jälkeen? Millainen oli osaamisesi valmennuksen suorittuasi? Arvioi jälleen kaikki osa-alueet kouluarvosanoin 4-10. \*

	4	5	6	7	8	9	10
1. Eettisten ohjeiden ja ammatillisten vaatimusten noudattaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Coaching-sopimuksen laatiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Luottamuksen ja läheisyyden rakentaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Coachaava läsnäolo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Aktiivinen kuuntelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Vahvojen kysymysten esittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Suora kommunikaatio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Tietoisuuden luominen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Toiminnan suunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Edistymisen ja vastuullisuuden hallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<- Edellinen

Seuraava ->



## Coach-valmennuksen ja coachingin vaikuttavuus

### Certified Coach Training

B. Nyt pyydän sinua arvioimaan valmennuksen metodeja oppimisen näkökulmasta. Kuinka eri menetit edistivät oppimistasi? \*

	erittäin paljon	jonkin verran	en osaa sanoa	ei juurikaan	ei lainkaan
Teoriatiedon välitys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pienryhmätyöskentely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coaching -harjoittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppimispäiväkirja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Välitehtävät opintopäivien välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<- Edellinen

Seuraava ->



## Coach-valmennuksen ja coachingin vaikuttavuus

### Certified Coach Training

Tämä on viimeinen valmennusta käsittelevä sivu.

9. Pyytäisin sinua arvioimaan vielä lopuksi valmennusta näistä kolmesta näkökulmasta kouluarvosanoin 4-10. Minkä arvosanan antaisit valmennukselle yleensä ja minkä sen vaikuttavuudelle? Entä kuinka hyvin valmennus tarjosi vastinetta kurssimaksulle? \*

	4	5	6	7	8	9	10
Valmennus yleensä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmennuksen vaikuttavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastine kurssimaksulle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<- Edellinen

Seuraava ->



## Coach-valmennuksen ja coachingin vaikuttavuus

### Coaching

Tällä sivulla kysyn sinulta coaching –menetelmään liittyviä kysymyksiä.

10. Kuinka vaikuttavana näet coachingin verrattuna muihin valmennusmenetelmiin? \*

11. Mihin coachingin vaikuttavuus mielestäsi perustuu? \*

12. Millaista kehitystä coachingilla voi mielestäsi saavuttaa parhaiten? \*

<- Edellinen

Seuraava ->





## Coach-valmennuksen ja coachingin vaikuttavuus

### Muut tiedot

Seuraavaksi kysyn sinulta muuta tutkimukseeni kannalta kiinnostavia tietoja.

13. Oletko osallistunut jatkovalmennukseen Certified Coach - Practitioner Programme? \*

kyllä  ei

14. Jos vastasit ei, onko suunnitelmassasi kuitenkin osallistua siihen? (Jos vastasit kyllä, älä vastaa tähän kysymykseen.)

kyllä  ei

15. Oletko osallistunut johonkin muuhun coaching -valmennukseen? \*

kyllä  ei

16. Jos vastasit kyllä, mihin? (Jos vastasit ei, jätä tyhjäksi.)

<- Edellinen

Seuraava ->



## Coach-valmennuksen ja coachingin vaikuttavuus

### Muut tiedot

17. Minä vuonna suoritit Certified Coach Training -valmennuksen? (Mikäli valmennus on ollut vuodenvaihteessa, ilmoita vuosi jonka puolella kurssi loppui.) \*

18. Kuinka monta coachattavaa sinulla on ollut tähän mennessä? (Ilmoita numeroina.) \*

19. Oletko itse ollut coachattavana harjoitustilanteiden ulkopuolella? \*

kyllä  ei

<- Edellinen

Seuraava ->



## Coach-valmennuksen ja coachingin vaikuttavuus

### Muut tiedot

20. Mitä tutkintoja sinulla on? \*

21. Missä tehtävissä työskentelet nyt? \*

22. Missä tehtävissä työskentelet valmennukseen osallistuessasi? \*

23. Mikä on syntymävuotesi? \*

24. Mikä on sukupuolesi? \*

nainen  mies

[<- Edellinen](#)

[Seuraava ->](#)



## Coach-valmennuksen ja coachingin vaikuttavuus

Kiitos vastauksistasi!

**25.** Haluaisitko vielä jotenkin kommentoida coachingin tai Certified Coach Training -valmennuksen vaikuttavuutta? Voit jättää kommenttisi tähän ruutuun, voit myös jättää ruudun tyhjäksi.

Seuraavalla sivulla voit osallistua arvontaan ja päättää kyselyn.

<- Edellinen

Seuraava ->



## Coach-valmennuksen ja coachingin vaikuttavuus

Yhteystietonsa jättäneiden kesken arvotaan vapaa pääsy Henkilöstöjohtamisen foorumi 2012 -tapahtumaan 22.5.2012 Helsingissä.

26. Osallistuaksesi tapahtuman vapaa-pun arvontaan, ole ystävällinen ja jätä tähän yhteystietosi. Yhteystietoja käytetään vain arvontaan, eikä niitä missään vaiheessa yhdistetä muihin vastauksiin.

Etunimi

Sukunimi

Matkapuhelin

Sähköposti

<- Edellinen

Lähetä



## Liite 2. Haastattelun teemat

### 1. CERTIFIED COACH TRAINING

- a. Päätymisen koulutukseen
- b. Metodit ja oppiminen
- c. Muutokset itsessä
- d. Tyytyväisyys valmennukseen

### 2. COACHING

- a. Vaikuttavuus
- b. Suhteet muihin läheisiin menetelmiin

### 3. HENKILÖ

- a. Tutkinnot, työura, tausta, muita perustietoja
- b. Valmennukseen osallistumisen ajankohta
- c. Coaching -kokemus eri rooleissa
- d. Kiinnostus jatkokouluttautumiseen/muu suoritettu coach -valmennus

Liite 3. Kysymysten 6. ja 7. vastaukset taulukoituina.

6. Pohdi ensin valmennusta edeltänyttä tilaa. Millainen osaamisesi näillä osa-alueilla oli ennen kuin osallistuit valmennukseen? Anna arvioisi kullekin osa-alueelle kouluarvosanoin 4-10.

Vastaajien määrä: 25

	4	5	6	7	8	9	10	Yhteensä	Keskiarvo
1. Eettisten ohjeiden ja ammatillisten vaatimusten noudattaminen	5	0	1	6	4	4	4	24	7,33
2. Coaching-sopimuksen laatiminen	7	6	1	8	2	1	0	25	5,8
3. Luottamuksen ja läheisyyden rakentaminen	0	0	2	8	6	7	2	25	7,96
4. Coachaava läsnäolo	1	1	3	8	5	7	0	25	7,44
5. Aktiivinen kuuntelu	0	2	3	8	6	6	0	25	7,44
6. Vahvojen kysymysten esittäminen	0	5	8	9	2	1	0	25	6,44
7. Suora kommunikaatio	1	2	3	6	10	2	0	24	7,17
8. Tietoisuuden luominen	0	4	3	5	11	2	0	25	7,16
9. Toiminnan suunnittelu	0	1	4	8	8	3	0	24	7,33
10. Suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen	0	0	5	8	8	4	0	25	7,44
11. Edistymisen ja vastuullisuuden hallinta	1	1	4	10	6	3	0	25	7,12
Yhteensä	15	22	37	84	68	40	6	272	7,15

7. Entä valmennuksen jälkeen? Millainen oli osaamisesi valmennuksen suoritettua? Arvioi jälleen kaikki osa-alueet kouluarvosanoin 4-10.

Vastaajien määrä: 25

	4	5	6	7	8	9	10	Yhteensä	Keskiarvo
1. Eettisten ohjeiden ja ammatillisten vaatimusten noudattaminen	0	0	0	0	8	9	8	25	9
2. Coaching-sopimuksen laatiminen	0	0	2	1	6	13	3	25	8,56
3. Luottamuksen ja läheisyyden rakentaminen	0	0	0	0	5	17	3	25	8,92
4. Coachaava läsnäolo	0	0	0	1	6	13	4	24	8,83
5. Aktiivinen kuuntelu	0	0	0	0	9	11	5	25	8,84
6. Vahvojen kysymysten esittäminen	0	0	0	2	12	10	1	25	8,4
7. Suora kommunikaatio	0	0	1	1	14	8	1	25	8,28
8. Tietoisuuden luominen	0	0	0	3	9	11	2	25	8,48
9. Toiminnan suunnittelu	0	0	1	2	9	10	3	25	8,48
10. Suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen	0	0	0	3	4	16	2	25	8,68
11. Edistymisen ja vastuullisuuden hallinta	0	1	0	1	11	12	0	25	8,32
Yhteensä	0	1	4	14	93	130	32	274	8,62